

**SISTEMATIZACION DE LA EXPERIENCIA  
DE CAPACITACION E INSERCIÓN LABORAL  
EN EL SECTOR DE LAS  
TELECOMUNICACIONES QUE BENEFICIARON  
A INFRACTORES DE LEY**

**Abril 2014**



FUNDACION  
  
PAZ CIUDADANA

*Telefonica*



# Índice

1. Introducción .....	3
2. Marco de referencia.....	6
3. Descripción de la experiencia .....	10
3.1. Programa de capacitación e inserción laboral en el sector de las Telecomunicaciones.....	10
3.2. Caracterización de la población beneficiaria adulta.....	12
3.3. Caracterización de la población beneficiaria adolescente .....	18
4. Metodología .....	20
4.1. Identificación del sector económico demandante de capital humano calificado.....	20
4.2. Obtención de fuentes de financiamiento .....	20
4.3. Identificación de instituciones de capacitación.....	21
4.4. Definición del perfil y selección de los beneficiarios.....	21
4.5. Plan formativo.....	25
4.6. Práctica laboral .....	27
4.7. Inserción laboral .....	28
4.8. Permanencia en el puesto de trabajo.....	29
4.9. Motivación, acompañamiento y seguimiento durante el proceso de capacitación ..	29
5. Resultados del programa .....	34
6. Análisis de la experiencia .....	37
7. Percepción de usuarios .....	50
7.1. Adultos .....	50
7.2. Adolescentes.....	54
8. Conclusiones.....	58
Bibliografía.....	62
ANEXO N°1.....	63
ANEXO N°2.....	66

# 1. Introducción

La reinserción social ha sido definida como “un proceso sistemático de acciones que se inician desde el ingreso de una persona en el cumplimiento de su condena con la privación de libertad y continua con posterioridad a su retorno a la vida libre.”<sup>1</sup>. Este proceso no es una tarea fácil, ya que involucra diversos aspectos como educación, intervención psicosocial, capacitación e inserción laboral, etc. En el campo laboral, ámbito que nos convoca, sólo el 18% de la población que está recluida puede acceder a programas laborales proveídos por Gendarmería de Chile (Ministerio de Justicia, 2013: 68). En el caso de los jóvenes esta cifra es difícil de determinar, puesto que el universo total de ingresos a la red (tanto en sanciones de medio libre como cerrado) no requiere en su totalidad de un proceso de reinserción social a través del ingreso al mundo laboral, en coherencia a sus planes de intervención. Es por ello que SENAME ha elaborado un sistema de filtro que permite determinar finalmente aquellos jóvenes que cumplirían a lo menos con los requisitos formales de ingreso para postular primeramente a cursos de capacitación. Lo anterior, en la línea de un proceso más integral de intervención, que genere competencias básicas de empleabilidad en los jóvenes (intervención psicosocial desde los programas y centros) sumado a un curso (oferta del sector privado), que finalmente implique una inserción laboral más acompañada. Esto a través de las siguientes variables: edad (a lo menos mayores de 16 años), escolaridad (a lo menos 8° básico), que no presente incapacidad por temas de salud mental y consumo problemático de drogas (este aspecto temporal, en la medida que pueda recibir tratamiento y se vean avances al respecto); que no se encuentre cursando para terminar su ciclo escolar (dado que se privilegian los 12 años de escolaridad). Las variables antes señaladas y tal como se describió son aspectos formales, pues luego se deben visualizar variables más cualitativas que tiene que ver con motivaciones e intereses de los jóvenes por incorporarse a esta propuesta de trabajo, de manera que les haga sentido en su proyecto de vida y de esta forma se pueda aspirar a la permanencia, adherencia y continuidad de los procesos de inserción laboral.

Teniendo presente el concepto de reinserción social y a la importancia de contar con un empleo para lograr este proceso, en mayo del año 2012 el Ministerio de Justicia, el Servicio Nacional de Menores, Gendarmería de Chile, el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Telefónica, Fundación Paz Ciudadana y la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), firmaron un Convenio de colaboración con el fin de aunar sus esfuerzos y desarrollar un trabajo conjunto para promover la reinserción social y

---

<sup>1</sup> Es la definición acuñada por la Mesa de Reinserción, publicada en la página web [www.reinsercionsocial.cl](http://www.reinsercionsocial.cl), del Ministerio de Justicia.

laboral de jóvenes y adultos que cumplen condena o que tienen antecedentes penales en el ámbito que a dichas instituciones compete, desarrollando una agenda que permita fortalecer, en el ámbito territorial, una serie de beneficios, planes y programas, que faciliten el acceso de esta población al mundo del trabajo. Las instituciones participantes coinciden en la necesidad de reinserir social y laboralmente a quienes se encuentren condenados por infracciones a la ley penal o por haber cometido crímenes o simples delitos, de manera de mejorar sus condiciones de vida actuales y futuras, a través de una empleabilidad digna y estable, obteniendo también un incremento de la capacidad productiva del país a través de su integración en el campo laboral.

En ese sentido, para desarrollar e implementar el Convenio, se constituyó una mesa de trabajo interinstitucional (en adelante, Mesa de Reinserción) compuesta por representantes de cada institución, quienes sesionaron en forma periódica, planificando el proceso de trabajo en forma anual, mediante tres líneas de acción: la primera de ellas denominada capacitación y trabajo; la segunda, área de difusión de las tareas realizadas; y finalmente, el área de emprendimiento.

Respecto de la línea de capacitación y trabajo, se ponderó elaborar un nuevo programa de capacitación para jóvenes y adultos con la participación de empresas miembros de SOFOFA o de otras organizaciones gremiales y así gestionar la colocación laboral de los jóvenes, previamente capacitados, y de los adultos que reúnan las condiciones o requisitos (técnicos) necesarios para trabajar.

Para la difusión se proyectó sensibilizar a la comunidad empresarial y a la comunidad en general respecto de la importancia de la reinserción social de personas privadas de libertad.

Finalmente en la línea de emprendimiento, su propósito fue impulsar el emprendimiento asociativo de los infractores del sistema cerrado que se desempeñan laboralmente como artesanos y evaluar la factibilidad de replicar el modelo de gestión comercial para los CET (Centros de Educación y Trabajo) de Gendarmería de Chile, sobre la base del programa piloto de la Corporación Simón de Cirene.

Del trabajo de la mesa surgió el proyecto piloto de capacitación e inserción laboral en el sector de las telecomunicaciones, que benefició a 10 jóvenes que cumplían su sanción en el sistema semi-cerrado y de libertad asistida simple y especial y, a 38 adultos del Centro Detención Preventiva (C.D.P.) Santiago Sur, ex Penitenciaría de Santiago.

Cabe señalar que este proceso de aprendizaje se realizó en colaboración con otras instituciones (OTIC SOFOFA, OTIC de la Cámara Chilena de la Construcción, SENCE a través

del Programa de Becas Sociales y los organismos de capacitación Aurora y Cenaes) que a partir de su experiencia práctica con jóvenes y adultos en el ámbito de la inserción laboral, colaboraron con su conocimiento y prácticas.

## 2. Marco de referencia

Frente a la pregunta si la reinserción social es posible, han existido diversas respuestas a lo largo de la historia. En la década de los setenta había una mirada pesimista en la cual prevalecía una idea negativa sobre la reinserción, donde se señalaba que nada era viable en la vida de los delincuentes (Droppelmann, 2010: 3). Posteriormente, en los años noventa se gestó un enfoque más esperanzador. Así, fue posible demostrar que intervenciones profesionales bien diseñadas, que consideraran el perfil delictual del sujeto, sus necesidades criminógenas y su capacidad de respuesta, permitían no sólo la reinserción, sino también la disminución de la reincidencia (Williamson, 2004: 19). Es lo que se conoce como el Modelo de Riesgo-Necesidad y Capacidad de Respuesta, desarrollado en los países anglosajones (Canadá e Inglaterra)<sup>2</sup>.

La reinserción social busca incidir en la mayor cantidad de factores individuales y sociales que puedan haber colaborado con el involucramiento de una persona en actividades delictuales. La reinserción cumple con los objetivos de favorecer la integración del ex recluso a la sociedad y de mejorar la seguridad pública (Villagra, 2008: 5). No es una tarea fácil, existen una serie de variables a nivel macro y micro social a alcanzar. A nivel macro está la forma como se ha concebido por años la política pública, la cual no ha permitido cubrir de manera integral y sistémica las necesidades criminógenas. A nivel micro, la oferta real de los operadores de la ejecución de la pena no es suficiente (Villagra, 2008: 3).

En efecto, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2011: 2) señaló que han existido décadas de desatención del problema carcelario por parte de los sucesivos gobiernos latinoamericanos y de la apatía de las sociedades, que tradicionalmente han preferido no mirar hacia las cárceles: “los centros de privación de libertad se han convertido en ámbitos carentes de monitoreo y fiscalización en los que tradicionalmente ha imperado la arbitrariedad, la corrupción y la violencia”.

Debe existir la voluntad para que las respuestas sociales a dichas problemáticas no sólo sean proveídas por el Estado, sino también por los privados, las organizaciones y sociedad civil, dando oportunidades y confianza a aquellos que retornan a la comunidad después de haber cumplido una condena. De allí la importancia de generar una alianza estratégica de colaboración público-privada para resolver el sinnúmero de problemáticas asociadas a las cárceles. Medina (2011) habla de una “Colaboración o Partenariado Público-Privado en el

---

<sup>2</sup> Para mayor abundamiento revisar: Revista Conceptos N° 14 de la Fundación Paz Ciudadana, “Elementos claves en la rehabilitación y reinserción de infractores de ley en Chile” Pág. 6-13.

diseño y ejecución de proyectos compartidos en los que se establecen alianzas estratégicas y liderazgos colaborativos en distintos ámbitos de actuación, con socios o colaboradores de naturaleza también distinta y con iniciativas de diferente amplitud e impacto sobre los territorios y sus organizaciones públicas”.

En ese mismo sentido, Ysa (2009) habla de una colaboración institucional cuando el “sector público y privado comparten el proyecto a través de una estructura ad hoc. El proyecto generalmente tiene un carácter genérico, lo que implica que no está acotado ni completamente definido, se conoce cuando inicia pero no su finalización. Adicionalmente, las organizaciones comparten el logro de los objetivos por medio de una relación de red entre los involucrados y no de jerarquía”.

La reinserción debe abordarse desde una mirada integral, sistemática y progresiva. Integral, porque son muchas las aristas que influyen en la delincuencia<sup>3</sup>. Sistemática porque las necesidades criminógenas a trabajar con el sujeto deben ser consideradas como subsistemas en interacción, donde la injerencia en una sola dimensión no tendrá los efectos suficientes para modificar las otras dimensiones del problema que están a la base del sujeto. En ese sentido, en la medida que las mediciones sean con una mirada sistémica (a través de programas integrales o la coordinación de intervenciones en la misma población en todas las áreas con déficit) mayor será la integralidad. El concepto de progresividad está referido al abordaje de las necesidades de una manera jerarquizada y planificada, en función del tiempo de cumplimiento de la pena.

Ahora bien, el componente laboral, incluida la capacitación y la inserción en un puesto de trabajo serían una de las dimensiones donde se produce un efecto real en el sujeto para que deje de delinquir. De hecho los modelos de intervención basados en la evidencia lo consideran, junto a la educación y la adicción al alcohol y drogas entre otros, como variables dinámicas, en el sentido que al intervenir sobre ellas se produce un cambio positivo en los sujetos.

Droppelmann (2010) hace una recapitulación de las teorías que fundamentan la importancia del empleo. “Numerosas teorías han vinculado el empleo con la conducta delictual (Uggen & Staff, 2001). Algunos autores (Hirschi & Gottfredson en Uggen & Staff, 2001) señalan que la comisión de delitos va disminuyendo acorde a la edad, por la necesidad de un estilo de vida más convencional que aparecería en la edad adulta, lo cual lleva aparejadas conductas como

---

<sup>3</sup> Andrews y Bonta indican que los factores de riesgo son: Historia en torno al delito; Patrones de conducta en favor del crimen; Comportamiento antisocial; Grupo de pares antisociales; Problemas en la familia o pareja; Baja educación o precariedad en el empleo; Mal uso del tiempo libre y tipo de recreación; Abuso de sustancias (alcohol y drogas).

buscar un empleo o tener una pareja estable. La evidencia no es sólida respecto del efecto de la empleabilidad en la disminución de la conducta delictual, no obstante, la investigación muestra que el tratamiento suele ser más efectivo en sujetos con una historia de trabajo anterior que en aquellos que nunca han estado empleados.

Tripodi, Kim y Bender (2010), por ejemplo, observaron que aquellos individuos que obtuvieron empleo al egresar de prisión disminuyeron su tasa de reincidencia en un 68,5 % y demoraron un promedio de 31,4 meses (con un rango entre 9 y 60 meses) en volver a ser recluidos. El grupo control mostró una tasa de 17,3 meses antes de un nuevo encarcelamiento (rango de 4-47 meses), lo que apoyaría la idea que el tener un trabajo inmediato al egreso, no sólo incidiría en la reincidencia, sino que aquellos que sí reinciden, a pesar de haber encontrado un empleo, demoran más en hacerlo.

Sin perjuicio de lo anterior, en el ámbito de la justicia juvenil, la Ley N° 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente que entró en vigencia en el mes de Junio del año 2007, modifica sustancialmente la justicia de carácter tutelar que se aplicaba a los/as jóvenes menores de edad infractores/as de ley a una de naturaleza más bien garantista. Uno de los desafíos que plantea esta ley es la capacidad de las instituciones de realizar un trabajo intersectorial que permita logros orientados a la reinserción social efectiva de los/as adolescentes, para lo cual se requiere un trabajo coordinado, donde el/la adolescente reciba las herramientas necesarias para insertarse efectiva y positivamente en la sociedad. En este contexto, ámbitos como el tratamiento de drogas, la terapia psicosocial, el acceso a la educación y a talleres laborales de alto estándar, son fundamentales para lograr el objetivo de la reinserción social efectiva.

El desarrollo de estos distintos ámbitos supone un trabajo concatenado de un conjunto de actores sociales que sean capaces de integrarse eficientemente, donde los/as adolescentes son los/as beneficiarios/as directos, con los cuales se realiza en conjunto, una intervención integral a través de la entrega de herramientas que permitan su reinserción social.

En esta dirección, además de los desafíos que plantea un trabajo intersectorial entre las instituciones públicas, es necesario involucrar a un mayor número de actores, provenientes principalmente desde la sociedad civil y la empresa privada, de tal forma que el trabajo que realiza SENAME con los/as adolescentes involucre a la totalidad de la estructura social, convirtiendo el objetivo de la reinserción social en un propósito objetivo común que apunte al respeto de los derechos humanos de los/as adolescentes y, al fortalecimiento de una convivencia social pacífica.



En este vínculo entre las instituciones públicas, los privados y la sociedad civil, un ámbito fundamental para trabajar en conjunto es la oferta de capacitación y la posterior inserción laboral de los/as jóvenes que se encuentran cumpliendo sanciones o medidas de acuerdo a lo prescrito en la Ley N° 20.084. En la medida que se logren implementar cursos de capacitación de calidad, así como vincular a quienes egresan con posibilidades reales de fuentes laborales atractivas, se logra introducir al joven infractor/a en un círculo virtuoso que muchas veces les ha sido negado, producto de las escasas oportunidades del contexto familiar, social y comunitario en que se han desarrollado.

Si bien el acceso a capacitación y empleo no es la única vía ni tampoco supone una receta válida para mejorar la situación de algunos infractores, sí que es considerado como un instrumento valioso de integración, ya que permite no sólo mejorar la estabilidad económica, sino también la autonomía personal, la autoestima, la creación de relaciones sociales y el acceso al sistema de protección social, es decir facilita el acceso a la esfera económica de la sociedad y por añadidura a otro tipo de ámbitos (social, político, cultural, etc.).

### 3. Descripción de la experiencia

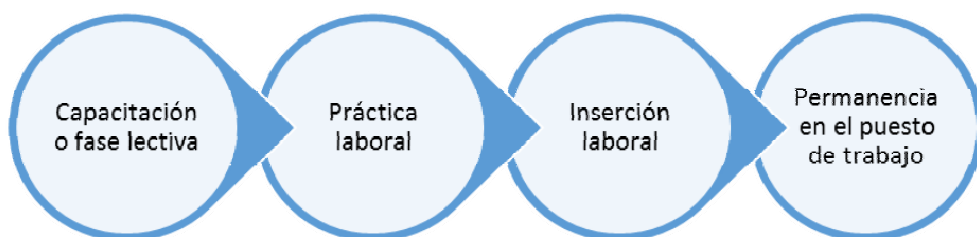
#### 3.1. Programa de capacitación e inserción laboral en el sector de las Telecomunicaciones.

Para la inserción laboral de las personas privadas de libertad se considera relevante y necesaria la capacitación orientada a un oficio, donde los beneficiarios puedan optar a un trabajo o bien, a un emprendimiento. El sentido de ello es que sea un aporte que genere valor y aumente la productividad de la industria de cualquier sector económico, y además, logre incorporar en el sujeto el desarrollo de habilidades, competencias, hábitos y validación del trabajo como un medio para percibir ingresos.

Fue así como la Mesa de Reinserción, considerando la oferta programática que Gendarmería de Chile y el SENAME utiliza al momento de intervenir su población basado en un diagnóstico profesional, decidió implementar un programa a partir de la demanda del sector industrial de las telecomunicaciones, el cual requería de mano de obra calificada.

Fue un programa diseñado, coordinado, supervisado y sistematizado por la Mesa de Reinserción. Existieron otros colaboradores, tales como los Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC) quienes licitaron los cursos, los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) en lo referido a impartir sus contenidos, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), en lo concerniente al financiamiento de la capacitación y las empresas contratistas y subcontratistas de Telefónica en lo referido a la inserción práctica y contratación laboral.

El Programa de Capacitación e Inserción Laboral se puede describir de la siguiente manera:



Capacitación o Fase Lectiva: esta consistió en el desarrollo del curso denominado: “Localizadores y empalmadores de Planta Externa”, de 300 horas. Fueron en total, tres

cursos, de los cuales uno fue orientado a la población juvenil de SENAME y los dos restantes para la población adulta infractora que estuvieran cumpliendo condenada en el sistema cerrado (intramuros). Para el curso de adolescentes la matrícula contempló 10 cupos y para los cursos de adultos, hubo una matrícula de 20 cupos cada curso.

La fase lectiva tuvo una duración de tres meses (marzo-junio), en horario diurno, de lunes a viernes, en la mañana o tarde. Se realizaron fuera de los recintos penitenciarios, en dependencias definidas por los OTEC.

Este componente fue autorizado por SENCE a través del Programa de Capacitación financiado con remanentes de cuentas de excedentes y licitado por los OTIC pertenecientes a la Sociedad de Fomento Fabril y Cámara Chilena de la Construcción.

Práctica laboral: se desarrolló en las siguientes empresas: Telefónica, Cobra, Consorcio y Coasin, durante un mes.

La práctica laboral fue financiada por Telefónica en su totalidad, además de los gastos asociados a colación, movilización y seguro de accidentes. A cada alumno se le pagó un sueldo mensual ascendiente a \$220.000 líquidos. Todo lo concerniente a la entrega del vestuario y equipamiento de seguridad, fue de responsabilidad de las empresas que fueron parte de esta experiencia.

Las principales funciones desarrolladas en el proceso de práctica fueron en torno a la planta externa de la red, localización de fallas y actividades de empalmador y linieros.

Inserción Laboral: las empresas Telefónica, Cobra, Consorcio y Coasin, estas tres últimas contratistas de Telefónica, incorporaron a aquellas personas que tuvieron una evaluación positiva durante su práctica laboral. Así se desempeñaron en el cargo de ayudante de empalmador, liniero y localizador de fallas por tres meses (agosto-octubre), para luego ascender a técnicos.

Mientras se desempeñaron como ayudantes percibieron un ingreso de \$220.000 líquidos y al ascender a técnicos percibieron un sueldo variable, de acuerdo a la productividad. En el caso de los trabajadores contratados por Telefónica, se estructuró un ingreso fijo mensual de \$380.000 líquidos. Los contratos de trabajo suscritos por los participantes fueron a plazo fijo.

Permanencia en el puesto de trabajo: está referida al seguimiento de los trabajadores, a partir de la fecha en la cual fueron contratados por las empresas participantes de este programa así como en otras. El seguimiento se realizó a través de entrevistas directas con los

empleadores y trabajadores, reuniones con jefaturas directas, ya sea mediante correo electrónico o de forma presencial.

El seguimiento incluyó el apoyo y gestión de conflictos casuísticos a cargo de los profesionales de Gendarmería, SENAME y miembros de la mesa, entre los que destacan los efectos producidos por la obtención de libertad condicional, habitabilidad, inasistencia, renuncia, despido y cesantía.

### 3.2. Caracterización de la población beneficiaria adulta

Respecto a esta población, al comenzar el programa piloto los participantes se encontraban con el beneficio intrapenitenciario de salida controlada al medio libre (SCML), por lo que a diario podían participar de la capacitación y por la tarde regresaban a la Unidad Penal donde se encontraban cumpliendo su condena. Sin embargo, la mayoría de los beneficiarios estaban postulando a libertad condicional. En el transcurso de la fase de capacitación, 19 participantes del programa obtienen la libertad condicional, produciéndose inasistencias y algunas deserciones en el curso, lo cual puede ser atribuido a que para seguir gozando de la SCML era requisito indispensable asistir al programa, en cambio, al obtener libertad condicional, la participación no forma parte de los requisitos de ésta.

La caracterización que se presenta a continuación tiene como fuente la información proporcionada por el Departamento de Estadística de Gendarmería de Chile y las entrevistas cualitativas realizadas a los usuarios.

Esta caracterización está dividida en las siguientes dimensiones:

- a) Demográficas: tales como la nacionalidad, edad, estado civil, situación actual de pareja, religión y comuna de residencia.
- b) Socio-económicas: nivel educacional, profesión u oficio declarado y actividad laboral en el medio libre.
- c) Perfil criminógeno: cantidad y tipos de delitos por los cuales fueron condenados y años de reclusión.
- d) Tipos de programas de reinserción u oferta programática a la que han accedido al interior de la cárcel.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS:

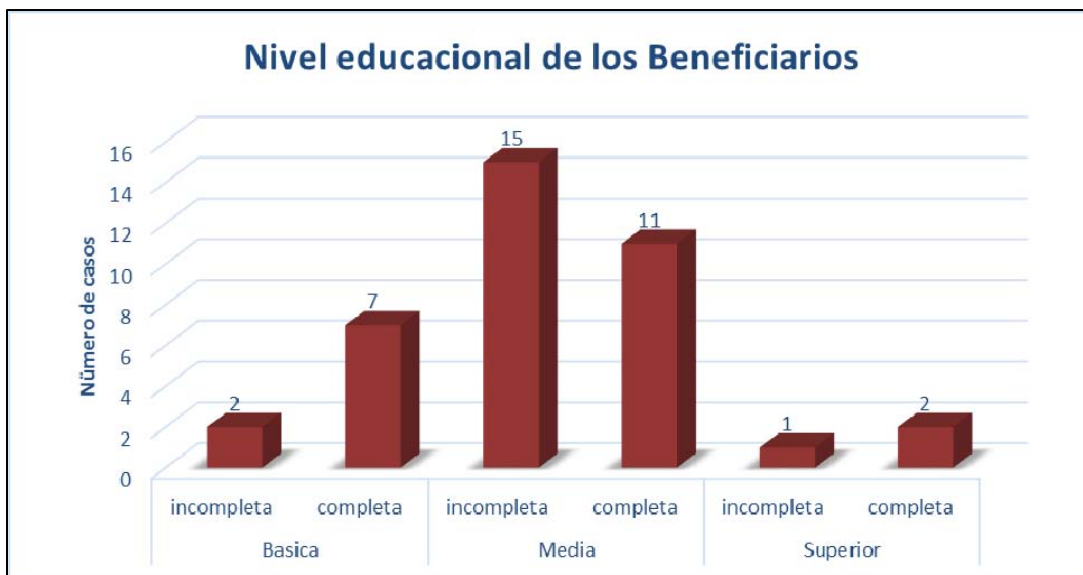
<b>Variables</b>	<b>Situación<sup>4</sup></b>
Nacionalidad	38 personas = 100% chilenos
Edad	Promedio de edad: 33 años Mayor frecuencia: un 34% de los casos se concentran entre los 21 y 25 años (13 personas)
Estado Civil	Solteros: 58% (22 casos) Casados: 24% (9 casos)
Situación actual de pareja al momento de realizar la capacitación	Solteros: 52% (20 casos) Convivientes: 24% (9 casos)
Religión	Católicos: 47% (18 casos) Evangélicos: 40% (15 casos)
Zona de Procedencia Territorial	Zona Sur <sup>5</sup> : 55% (21 casos) Zona Norte: 18% (7 casos)

Fuente: Elaboración propia

<sup>4</sup> La tabla muestra las primeras mayorías porcentuales.

<sup>5</sup> Zona Sur: La Pintana-San Bernardo-San Miguel-La Granja-Pedro Aguirre Cerda-Lo Espejo-; Zona Nor-Poniente: Cerro Navia-Maipú-Estación Central-Maipú-Pudahuel-Quilicura; Zona Cordillera: La Reina-La Florida-Puente Alto; Otra Comunas: Cartagena, Santiago y Macul.

VARIABLES SOCIO-ECONÓMICAS:



	<i>Nivel</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Básica	incompleta	2	5%
	completa	7	18%
Media	incompleta	15	39%
	completa	11	29%
Superior	incompleta	1	3%
	completa	2	5%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

De la población beneficiaria de este programa el 68% contaba con educación media, completa o incompleta. A ello hay que agregarle el 8% adicional que cuenta con educación superior. Las personas que tienen educación básica representan el 23% del grupo.

Respecto del oficio declarado y la actividad laboral en el medio libre, se cruzó la información de tres fuentes, la enviada por el departamento de estadística de Gendarmería de Chile, los currículum elaborados por los participantes y las entrevistas semi -estructuradas realizada a los internos.

La primera característica a considerar es que del total de infractores, quince personas nunca habían trabajado, lo que representa el 39,4%. De hecho, de este grupo, nueve personas declararon como actividad laboral “delinquir”. Ese perfil laboral se puede resumir en el

siguiente testimonio de una de las personas entrevistadas, al momento de evaluar su percepción sobre el programa:

“Na po (sic) tener plata fácil, por eso, si nunca había trabajado en nada, hasta ahora, si ni yo me creo esto, si nunca había hecho nada, sipo si mi hermano igual me dice, vo teni (sic) las manos vírgenes”.

Al analizar la empleabilidad de la población adulta participante, de acuerdo a lo declarado en su currículum, considerando el tipo de oficio, la existencia o no de contrato y el tiempo de duración y compararlo con el rubro de Telecomunicaciones se obtuvo que el 60% de los participantes tenía una empleabilidad peor a la actual, y el 29% cuenta con una empleabilidad mejor o igual al trabajo de empalmador y/o liniero.

<b>Empleabilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Similar a la de TELCO</b>	6	15,8
<b>Superior a la de TELCO</b>	5	13,2
<b>Inferior a la de TELCO</b>	23	60,5
<b>No responde</b>	4	10,5
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Perfil criminológico:

<b>Variable</b>	<b>Situación</b>
Tipo de delitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 63% de los casos contra la propiedad (23 casos)</li> <li>- 11% contra las personas (4 casos)</li> <li>- 8% infracción a la ley de drogas (3 casos)</li> </ul>
Cantidad de delitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre 1 y 9 delitos</li> <li>- Mayor frecuencia: 1 delito con 65% de los casos</li> <li>- Promedio de delitos: 1,4</li> </ul>
Años de reclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 39% de los casos a 3 años de reclusión (15 casos)</li> <li>- 21% de los casos a 4 años (8 casos)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La población beneficiaria se caracteriza por haber sido en su mayoría, condenado por un solo delito, generalmente contra la propiedad, donde el tiempo de reclusión en promedio fue de tres años.

Tipos de programas de reinserción u oferta programática a la que han accedido al interior de la cárcel:

<b><i>Acceso a Oferta Programática</i></b>	
<b>Tipo de Oferta</b>	<b>N° de casos</b>
Nivelación de estudios y taller madera	1
Sólo Nivelación de estudios	4
Sólo talleres culturales	4
Sólo capacitación (agricultura y abono; electricidad; repostería; orfebrería u otra artesanía)	5
No tuvo acceso a la oferta	24
<b>Total</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia.

El 63% de los casos (n=24), no tuvo acceso a ninguna oferta programática, ni siquiera a nivelación escolar, mientras duró su estadía en el establecimiento Penitenciario. Hubo cinco casos que accedieron a completar sus estudios ya sea básicos o educación media y cuatro que sólo accedieron a talleres culturales.

Otro aspecto a considerar es el acceso a los beneficios intrapenitenciarios, tales como la salida de fin de semana o SCML. Al momento de dar inicio al programa (marzo 2013), sólo eran nueve personas las que se encontraban con algún tipo de beneficio, mientras se implementó el programa, dichos beneficios aumentaron considerablemente, sobre todo en atención a que mediante la SCML se autorizó la asistencia a la capacitación, y posteriormente a la empresa.

En el primer mes del Programa (marzo 2013), fueron 19 participantes los que obtuvieron la Libertad Condicional o terminaron su condena; posteriormente, en noviembre del mismo año, la obtuvieron once internos. Al término del Programa, sólo quedaban cuatro internos que seguían recluidos en la ex penitenciaría.



<b><i>Beneficios Intrapenitenciarios</i></b>	
<b>Tipo de Beneficios</b>	<b>N° de casos</b>
Beneficios antes el Programa (Salida del Fin de semana)	9
1° Obtención de Libertad Condicional (marzo 2013)	19
2° obtención de Libertad Condicional	11
Personas que no obtuvieron libertad condicional al término del Programa	4
<b>Total</b>	<b>43<sup>6</sup></b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> Los nueve casos con permiso de fin de semana, se repiten en otra de las categorías.

### 3.3. Caracterización de la población beneficiaria adolescente

La información que se describe a continuación se obtuvo de los sistemas de registro de atención y seguimiento a los planes de intervención que realizaron los delegados, la cual fue proporcionada por los programas de SENAME que intervienen directamente a los jóvenes.

El grupo estuvo constituido por nueve jóvenes sancionados bajo la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, que se encontraban cumpliendo una sanción en centros de administración directa de SENAME (1), o en Programas de Medio Libre ejecutados por organismos colaboradores de SENAME (8), durante el año 2013.

En términos generales, la edad promedio de los participantes era de 18 años, en un rango entre los 17 y 21. Respecto al nivel educacional, cinco contaban con educación media completa, cuatro con educación media incompleta, y dos casos llegaron hasta 8° básico. En términos de procedencia territorial, la mayoría venía de la zona sur de la Región Metropolitana.

Para mayor detalle, se adjunta cuadro resumen de los jóvenes seleccionados, aunque no hayan participado todos del Programa.

<i>Joven</i>	<i>Edad</i>	<i>Comuna de Residencia</i>	<i>Último Curso Aprobado</i>	<i>Nombre Programa</i>
1	17	Lo Espejo	4° Medio	PLE LO ESPEJO
2	18	Buín	8° Básico	PLE ACJ Sn Bernardo
3	20	San Bernardo	2° Medio	PLE ACJ Sn Bernardo
4	18	La Pintana	2° Medio	PLE La Pintana
5	21	La Granja	4° Medio	PLAE San Joaquín
6	18	Puente Alto	8° Básico	SBC Cordillera
7	19	Peñaflor	4° Medio	PLE ACJ Talagante
8	18	San Bernardo	4° Medio	PLE ACJ Sn Bernardo
9	18	San Bernardo	3° Medio	PLE ACJ Sn Bernardo
Joven 10	20	San Bernardo	1 nivel E. M. adultos	CIP CRC San Bernardo
Joven 11	21	La Granja	4° Medio	PLAE San Joaquín

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro describe las competencias de los jóvenes, agrupadas en factores de riesgo y de protección:

<b>Perfil del grupo de adolescentes</b>	
<b>Factores de riesgo</b>	<b>Factores Protectores</b>
Muy poco desarrolladas las competencias relacionadas con las habilidades blandas	Vinculación con su delegado y han mostrado un cumplimiento satisfactorio (y no necesariamente instrumental) de la sanción.
Proceso de motivación e interés fluctuantes, dado el proceso de ciclo vital que se encuentran experimentando.	Algunos cumplen un con rol parental.
No presentan experiencias previas de capacitaciones certificadas, que le permitan mayores posibilidades de acceder a puestos de trabajo formales y de mayor calificación.	
Con poca trayectoria laboral.	

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Metodología

El presente capítulo da cuenta de la estrategia metodológica que utilizó la Mesa de Reinserción para diseñar e implementar el Programa. Algunas de sus etapas fueron previamente diseñadas y otras surgieron a partir de los eventos sucedidos en el transcurso del programa. La metodología que a continuación se describe está relatada de manera cronológica.

1. Identificación del sector económico demandante de capital humano calificado
2. Obtención de fuentes de financiamiento
3. Identificación de instituciones de capacitación
4. Definición y selección de la población beneficiaria
5. Plan formativo
6. Práctica laboral
7. Inserción laboral
8. Permanencia en un puesto de trabajo
9. Motivación, acompañamiento y seguimiento del programa

### 4.1. Identificación del sector económico demandante de capital humano calificado

A través de Telefónica, miembro de la mesa de reinserción, se identificó la necesidad de contar con personas para desempeñarse en actividades de instalación y mantención de red de la planta externa, labores que realizan fundamentalmente las empresas que prestan servicio a Telefónica, así como a otras del sector de telecomunicaciones.

Identificada las áreas y las funciones laborales requeridas, Telefónica procede a desarrollar los planes formativos con sus contenidos necesarios para desempeñar el oficio (desarrollo de la malla curricular), labor realizada por las áreas de capacitación y por técnicos y profesionales de la empresa.

### 4.2. Obtención de fuentes de financiamiento

Inicialmente se consideró financiar la capacitación con recursos de Gendarmería, sin embargo, ésta no contaba con recursos para este fin, debido a que los fondos disponibles para este concepto ya habían sido gastados.

A raíz de lo anterior, SENCE propone destinar uno de los cursos que ya le habían sido adjudicados al OTEC Aurora, a través de licitación pública en la línea del programa Formación para el Trabajo. En esta adjudicación de cuatro cursos para 20 personas cada uno, dos de ellos corresponden a la capacitación para “Asistentes de instalaciones de telecomunicaciones”, con una duración de 490 horas lectivas y sin límite de edad de los beneficiarios.

Considerando que el programa Formación para el Trabajo exige al OTEC un índice de aprobación sobre el 80% para poder pagar el curso, se consideró el riesgo por el tipo de población a capacitar, lo cual podría suponer que la tasa de aprobación fuese inferior a lo requerido, perjudicando así al OTEC señalado. Esta situación obligó la búsqueda de una segunda opción de fuente de financiamiento vía SENCE, para lo cual este Servicio contacto al OTIC SOFOFA y al OTIC de la Cámara Chilena de la Construcción (CCHC) para considerar en sus licitaciones del Programa de Becas Sociales cursos para la formación en el oficio de “Localizador y Empalmador de Planta Externa”.

Como resultado de la licitación efectuada por los OTIC de SOFOFA y la CCHC, se obtuvo un curso para el OTEC Aurora para población adulta y dos cursos del OTEC Cenaes, destinado uno a la población adulta de Gendarmería y otro a la población juvenil de SENAME, para 20 alumnos en cada curso.

Cabe destacar que para la capacitación a través del Programa de Becas Sociales este sólo permite financiar la fase lectiva del curso, la que comprende una duración de 300 horas. Así, la etapa de práctica laboral se realizó con el apoyo íntegro de la empresa Telefónica.

#### 4.3. Identificación de instituciones de capacitación

Para la adjudicación del organismo de capacitación se consideró la experiencia en la capacitación del oficio relacionado con telecomunicaciones. Es así que para este programa resultaron adjudicatarios de los cursos dos OTEC, con experiencia en la formación en telecomunicaciones y en la capacitación de la población privada de libertad,, siendo el caso de los OTEC Aurora y Cenaes.

#### 4.4. Definición del perfil y selección de los beneficiarios

##### a) Definición del perfil

Para la selección de los beneficiarios, la Mesa de Reinserción utilizó una metodología que le permitiera definir el perfil más adecuado. Para ello, además de la experiencia con la que cada miembro cuenta, se realizó un taller de transferencia con otras entidades (empresariales y sociales) con experiencia en el área.

Por parte de la Mesa participaron el Ministerio de Justicia, SENAME y Gendarmería de Chile y Fundación Paz Ciudadana; por las entidades con buenas prácticas participaron las Fundaciones Paternitas y Proyecto B; y, por parte de las empresas (que han participado en proyectos de inserción laboral), asistió la constructora CERCO, VTR, Komatsu y Telefónica.

En base a este taller y a lo señalado en las reuniones ordinarias de la Mesa de Reinserción, se consideraron los siguientes criterios:

Criterios de selección de los beneficiarios:

- Voluntariedad de cambio y motivación por el curso;
- Existencia de un apoyo familiar o adulto significativo;
- Sin adicción abusiva ni problemática asociada a drogas, alcohol y/o estupefacientes
- Enseñanza básica cumplida (al principio se consideró media incompleta, pero disminuía mucho los potenciales seleccionados);
- Salud mental (trastorno psiquiátrico descompensado o trastorno de personalidad severo) y física compatible con el cargo;
- Racionalidad territorial; y
- Que no hayan sido condenados por delitos sexuales y/o asociados a violencia intrafamiliar.

Respecto a los criterios en torno al oficio en sí mismo, se analizó que las competencias no eran tan específicas, salvo que no tuvieran problemas con el trabajo bajo tierra o en altura, aspectos medidos sólo con la declaración del beneficiario<sup>7</sup>.

Para cada segmento, al momento de la selección, se agregaron nuevos requisitos:

- Población adulta: el C.D.P. Santiago Sur incorporó un último criterio de selección: población beneficiada con salida dominical o de fin de semana, de forma tal que, a través de la incorporación a este programa se les otorgara la salida controlada al medio libre.

---

<sup>7</sup> Aunque se reconocían que era necesario contar con una salud compatible con el oficio tales como, el oído medio el cual afecta el equilibrio o la existencia de algún tipo de fobias, no existían los recursos para su medición.

- Población adolescente: se consideró necesario ser mayor de 18 años por cuanto existían posibilidades de contratación una vez finalizado el programa. Otro elemento a considerar fue haber mantenido adherencia al programa ejecutor de la sanción por al menos seis meses, lo cual permitía tener un diagnóstico más acabado de la situación del joven; presentar avances en el Plan de Intervención Individual; visualizar una proyección de vida futura en el ámbito laboral. El requisito educacional permitió que fueran cursos secundarios; y no estar cumpliendo sanción por haber cometido un delito contra las personas.

Además de los requisitos formales que la Mesa de Reinserción había definido, los programas y centros tienen sus propias metodologías, basadas en el juicio profesional de los delegados y/o encargados de caso, con el análisis del equipo directivo que respalda dicha postulación. En este contexto, es importante señalar que una de las debilidades de los programas dice relación con la ausencia de algún profesional especializado en esta materia, tales como un terapeuta ocupacional, que sea capaz de visibilizar otro tipo de competencias y habilidades blandas que el joven debiese tener incorporadas para una mejor adherencia a este proceso. La incorporación de una visión interdisciplinaria se ha ido añadiendo paulatinamente a la lógica de trabajo de los programas.

Asimismo es fundamental señalar, que la selección de los jóvenes pasa también por un proceso y acompañamiento de tipo psicosocial que realiza el delegado o encargado de caso, basado en la reflexión en torno a la responsabilización, de su materia de ingreso, de empatía con la víctima en la comisión del ilícito y en definitiva en post de un proyecto vital basado en el desistimiento y en la inserción laboral como actividad prosocial.

En términos cuantitativos, a fines del año 2012 se habían seleccionado 25 jóvenes pertenecientes a Programas de Libertad Asistida Simple y Especial, pero en marzo 2013 (fecha en que se inició el curso), muchos de ellos se encontraban trabajando o en actividades de capacitación, razón por la cual se tuvo que realizar una segunda convocatoria. Es importante señalar en este sentido, que el tema de los plazos para los jóvenes es fundamental, primero considerando la etapa del ciclo vital que se encuentran experimentando, principalmente que genera procesos de motivación fluctuantes en ellos, debiendo el encargado constantemente trabajar sobre su ansiedad, mantener su disposición, entre otras cosas. Pero al mismo tiempo, existe la variable de la satisfacción de las necesidades básicas del grupo familiar, ya que muchos de ellos han establecidos sus propias familias nucleares y se constituyen en el proveedor, lo que implica la urgencia de inserción laboral. Así, la propuesta de capacitación para acceder a mejoras laborales es trabajada como

proyección en donde si bien puede ser aprendida por el joven, éste tiene la urgencia primera de insertarse laboralmente.

Finalmente, se seleccionaron 9 jóvenes de las 10 vacantes ofrecidas. Éstos, se encontraban cumpliendo sanción en los siguientes programas de la Región Metropolitana:

- Centro de Régimen Cerrado.
- Programa de Libertad Asistida Especial
- Programa de Libertad Asistida Simple.
- Servicio en Beneficio de la Comunidad.

**b) Selección:**

Se realizaron charlas motivacionales por parte de la empresa Telefónica en conjunto con las instituciones responsables de los beneficiarios a nivel operativo, a través de las delegadas de adolescentes o profesionales del área técnica local, en el caso de los adultos.

Cabe destacar que el proceso de selección se vio retrasado más de lo previsto inicialmente por la Mesa de Reinserción<sup>8</sup>, decidiendo que debían postergarse para el mes de marzo. También se presentaron otro tipo de problemas en esta etapa de selección. En el caso de la población adulta, se tuvo problemas con la selección final de los usuarios del Patronato Local de Reos, ya que en la medida que se retrasaba el inicio del programa, disminuían los interesados. Cabe destacar que esta población ya se encuentra con su pena cumplida o la están cumpliendo bajo libertad condicional, por ende deben sustentarse a ellos y sus familias. Muchos preferían seguir trabajando en vez de estudiar, por cuanto el horario de ejecución en jornada diurna no les favorecía.

Finalmente, la población adulta que participó correspondió a 38 personas del sexo masculino de los 40 cupos ofrecidos. Ellos se encontraban cumpliendo su condena en el C.D.P. Santiago Sur, con beneficio de salida dominical o fin de semana y en condiciones de cumplir los requisitos para ser beneficiarios de la Salida Controlada al Medio Libre, de acuerdo a lo establecido en el Decreto N° 518 sobre establecimientos penitenciarios.

---

<sup>8</sup> Las fechas de licitación fue a fines de año y hubo demora en la adjudicación por cuanto uno de los procesos contaba con una gran cantidad de recursos asociados, lo que demoró la adjudicación y firma de los contratos entre las OTIC/SENCE y las respectivas OTEC.



En el caso de los jóvenes de SENAME también hubo dificultades con el proceso de selección. A fines del año 2012 se habían seleccionado 25 jóvenes pertenecientes a Programas de Libertad Asistida Simple y Especial, pero a marzo (fecha en que se inició el curso), muchos de ellos se encontraban trabajando o en actividades de capacitación, razón por la cual se tuvo que realizar una segunda convocatoria. Fue así como finalmente se ocuparon 9 matrículas.

#### 4.5. Plan formativo

La malla curricular de los objetivos y contenidos fueron diseñados por los OTEC al momento de postular a la licitación, pero una vez adjudicadas, fue revisado por el personal técnico de la empresa Telefónica, a fin de complementar y focalizar el plan de formación con el perfil de los trabajadores y el requerimiento del campo laboral en este sector.

Se observó que el plan de formación del OTEC Cenaes no consideraba un capítulo sobre los aspectos de seguridad en el oficio, por lo cual debieron complementarlo con los contenidos solicitados por la empresa.

El objetivo de la capacitación se centró en la adquisición de competencias relacionadas con la localización de redes y empalme externo. En cuanto a los detalles del programa, estos se encuentran en el anexo N° 1.

Los OTEC que impartieron el programa, han tenido experiencia pedagógica en este tipo de población por lo que se consideró relevante intencionar un aprendizaje basado en aprender-haciendo, mediante:

- Clases teórico-prácticas por parte del relator y especialistas en el tema, apoyado de útiles, equipos y herramientas.
- Talleres grupales donde los participantes realizaron juegos de roles, simulaciones y ejercicios relacionando con los contenidos tratados.

También se entregó material didáctico consistente en un manual especialmente diseñado por el OTEC, con los contenidos técnicos tratados en cada tema.

Cabe destacar en esta fase que uno de los OTEC impartió los contenidos en torno a la formación para el trabajo, habilidades blandas y apresto laboral, las que tuvieron una duración de 50 hrs. (anexo n° 2).

Aunque no estaba planificado dentro del plan formativo, fue necesario reforzar las ventajas de mantenerse estudiando en este Programa a través de una sesión especial con profesionales del sistema Post-penitenciario, como forma de prevenir las deserciones que se estaban produciendo por aquellos que estaban obteniendo su libertad ya sea a través de la libertad condicional o por término de la pena, mediante rebaja. En este taller se retomaron los proyectos personales, la valoración social que se le da al trabajo, en especial del rubro de las telecomunicaciones, la opción personal de seguir por el camino de la inserción, entre otros.

Otra característica metodológica del plan de formación fue el lugar de realización de las clases. Se consideró necesario disponer de dependencias exclusivas para la población beneficiaria de los cursos en sectores de fácil accesibilidad. El OTEC Fedes en conjunto con Telefónica consiguió las dependencias del Sindicato de Trabajadores de Telefónica ubicadas en el centro de Santiago. En el caso del OTEC Cenaes las realizó en sus propias oficinas ubicadas en el sector céntrico de Vicuña Mackenna, con salas disponibles para este tipo de instrucción y arrendó salas de una universidad para la capacitación juvenil.

Bajo la modalidad del “aprender-haciendo”, se impulsó el deseo de vincular los beneficiarios al mundo del trabajo de Telefónica. Fue así como esta última habilitó en una de sus instalaciones técnicas un laboratorio de Planta Externa en la cual se realizaron trabajos de laboratorio, incluido los contenidos de seguridad laboral, realizados por ingenieros y técnicos de Telefónica.

Además del aprendizaje propiamente tal, los alumnos tuvieron los siguientes beneficios, que son parte de la institucionalidad SENCE:

- Seguro de cobertura tras accidentes personales durante todo el desarrollo del curso;
- Set de implementos de seguridad que incluye: lentes, guantes, casco y zapatos de seguridad; y
- Subsidio ascendiente a \$3.000 diarios por concepto de movilización y colación, el que se pagó en forma semanal según la asistencia del participante, siendo requisito el 75% de asistencia.

Los respectivos Organismos de Capacitación realizaron la ceremonia de cierre de los cursos, entregando los respectivos diplomas e invitando a los familiares de los beneficiados. Fue así como se graduaron 31 adultos y 9 adolescentes.

En esta fase, se vivió el primer problema de deserción en la población adulta. Había transcurrido el primer mes de clases y un grupo de 19 personas obtuvieron su libertad condicional o cumplimiento de la pena. En ese contexto, se produjo una deserción de siete personas y las OTEC no contaban con la información de este suceso, tampoco la Mesa de Reinserción, de tal forma de implementar alguna estrategia de visitas al domicilio para prevenir la inasistencia, u otro tipo de estrategia.

Respecto a la población juvenil, no hubo mayores dificultades, hasta el final de proceso, desde que debió ampliarse a jornada completa los horarios de clases, ya que por bases de la licitación, no se podía extender al segundo semestre. Los jóvenes se encontraban en el módulo de seguridad laboral, el cual se realizaba con técnicos de Telefónica en la planta de la empresa. Hubo grandes problemas conductuales por parte de los alumnos, lo que produjo como efecto un resultado negativo en la medición de los contenidos adquiridos. A pesar de ello, los 9 jóvenes terminaron esta fase.

Como otro hito de celebración del término de la fase lectiva, la Mesa de Reinserción, a través del Ministerio de Justicia, organizó una actividad artística cultural donde los participantes pintaron una obra colectiva dentro de la institución, en la cual plasmaron el valor que le otorgaban a esta experiencia de capacitación en sus vidas. Esta actividad cultural fue difundida en distintos medios de comunicación escrita (prensa, internet), reforzando la importancia de la misma.

#### 4.6. Práctica laboral

Los participantes realizaron su práctica tanto en Telefónica, como también mediante convenios entre Telefónica y sus empresas relacionadas, Consorcio, Cobra, COASIN.

Previo a la etapa de práctica laboral, se organizó un taller de inducción con el objeto de transferir prácticas y conductas de relacionamiento a los potenciales futuros empleadores. Participaron en este taller, las cuatro empresas señaladas anteriormente, los instructores de los organismos de capacitación, Cenaes y Aurora, así como algunos organismos con experiencia en el proceso de reinserción laboral.

Dentro de los temas planteados por los empresarios están los relacionados con el equipamiento de seguridad (bototos, credenciales), la alimentación y dudas sobre la confidencialidad de la situación de infractores.

Los profesionales de acompañamiento de los distintos subsistemas plantearon la inquietud respecto al adelanto del pago del sueldo para el financiamiento de la movilización y colación, ya que por el hecho de estar autorizados con la salida controlada al medio libre dejan de ser alimentados por Gendarmería. Esto era un tema sensible para los usuarios, sobre todo porque durante la fase anterior recibían una beca.

Por último, se les entregó a las empresas y a los profesionales de los subsistemas de cumplimiento de condena (intramuro y libertad condicional) una carpeta con los datos de contacto de cada integrante (empresas y profesionales) de forma tal de saber a quién acudir en caso de inasistencia o de conflicto. También se les entregó el decálogo al empresario, con diez consejos prácticos elaborados por la Mesa de Reinserción el año anterior.

Al iniciar la práctica, los participantes fueron recibidos con un desayuno, por parte de las empresas y les entregaron sus uniformes. También se les entregó un adelanto de \$50.000 acordado en el taller de inducción. Durante este período los beneficiarios recibieron de parte de las empresas una remuneración equivalente a \$220.000 líquidos.

Dentro del proceso de práctica cada empresa aplicó una evaluación (instrumento estandarizado y aplicado a todo alumno en práctica), basada en las competencias desarrolladas, a fin de seleccionar a las personas con mayores habilidades.

Respecto de la población adulta, fueron 27 las personas que finalizaron su proceso de práctica, de un total de 33 que comenzaron. De estos 27, hubo cinco personas que se les prolongó por un mes más dicha práctica por razones atribuibles a su desempeño. En la población juvenil, fueron sólo tres jóvenes los que terminaron, de un total de cinco que ingresaron.

#### 4.7. Inserción laboral

En esta fase, se contrató a aquellos que cumplieron con los estándares arrojados por el instrumento de evaluación en la fase anterior (nota superior a seis). En relación a la población adulta, 21 personas quedaron trabajando. En el caso de los adolescentes, solo uno fue contratado.

La contratación de cada uno de los trabajadores, se realizó a plazo fijo por tres meses (desde el 1° de agosto al 30 de octubre), manteniéndose la remuneración líquida recibida durante la fase de práctica laboral y pagos por gratificación legal, además de los correspondientes pagos

por concepto de seguridad social. Durante la primera etapa desarrollaron la función de ayudantes, la cual podía modificarse pasando a la función de técnicos en aquellos casos de buen desempeño. Para ello se siguió aplicando el instrumento de evaluación utilizado en la práctica, con una aplicación mensual por parte del jefe de cuadrilla o supervisor directo.

El siguiente cuadro muestra la cantidad de personas designadas a práctica y las contratadas en cada una de las empresas participantes.

<i>Empresa</i>	<i>N° Personas en práctica</i>	<i>N° Personas contratadas</i>
Telefónica (*)	4	4
Coasin	5	04
Consortio	13	05
Cobra	10	09
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>21</b>

(\*) Una de ellas era adolescente del programa de SENAME.

#### 4.8. Permanencia en el puesto de trabajo

En este aspecto se diseñó un plan de seguimiento para estar al tanto de las posibles deserciones de los adultos<sup>9</sup>, para así tomar las medidas pertinentes tanto a nivel de la Mesa de Reinserción como por parte de los profesionales de apoyo.

Se consideró como indicador de medición en torno a la permanencia aquellas personas que siguieran **trabajando con contrato** en el rubro de telecomunicaciones como también en otras actividades económicas. Para ello se realizó un seguimiento a los tres meses y un segundo a los seis meses, a través de varias instancias que fueron complementarias: reuniones y solicitud de reportes con las empresas colaboradoras de Telefónicas y sus subcontratistas; reportes desde los profesionales de apoyo que son parte de Gendarmería y que tienen a su cargo a la población participante del programa (Post-Penitenciario, el Centro Abierto de Reinserción Manuel Rodríguez y el C.D.P. Santiago Sur) y entrevistas telefónicas a los propios usuarios.

#### 4.9. Motivación, acompañamiento y seguimiento durante el proceso de capacitación

<sup>9</sup> En el caso del curso de adolescentes, no se realizó seguimiento, ya que al primer mes de desempeño, la única persona que había quedado contratada, desertó.

Es importante destacar que esta etapa se desarrolla de forma transversal durante el desarrollo de las fases anteriores y se puede dividir en tres aspectos.

- **Motivación**

Tanto en el proceso de difusión del programa como en la fase lectiva, se estructuró un ciclo de charlas motivacionales, a objeto de ampliar la visión del mundo actual de la sociedad, del trabajo, de las oportunidades que existen y de cómo integrarse al mundo del trabajo y social.

Estas charlas fueron realizadas por el Presidente de la empresa Telefónica, por sus ejecutivos y técnicos, totalizando cuatro charlas para la población beneficiaria de SENAME y de Gendarmería.

Ello permitió vincular al grupo de beneficiarios al mundo del trabajo, buscando instalar en ellos los valores de la empresa, resaltar el sello que la distingue con el objetivo de motivarlos en formar parte de un grupo de trabajo.

Por otra parte, esta actividad facilitó a los empleados de la empresa conocer y comprender la realidad y situación en que se encontraban los participantes, y a partir de esta comprensión facilitar y apoyar la reinserción laboral de estas personas entregándoles una oportunidad de cambio. Otras decisiones motivacionales que reforzaron la permanencia y adhesión de las personas fue la semana de laboratorio en una de las plantas de Telefónica, así como la actividad artística cultural al cierre de la fase lectiva.

En relación a la población adolescente, se debe destacar que a todo el proceso motivacional antes señalado, se sumó la intervención en paralelo que realizó su delegado o encargado de caso tanto con el joven en entrevistas individuales como en compañía de su adulto significativo. Ello en visitas domiciliarias, entrevistas en la oficina y en el lugar en donde se realizó la capacitación.

- **Acompañamiento**

Durante el desarrollo de los cursos se establecieron visitas semanales por parte de Telefónica que tuvieron por objeto sociabilizar y reforzar la motivación en la capacitación y el interés por concluir su proceso formativo.

Estas visitas buscaron construir confianza en las personas y acrecentar la credibilidad del programa y su posterior reinserción laboral. El tema de la confianza es crucial, es

fundamental ir dando cumplimiento a los compromisos que se fueron tomando con los beneficiarios tales como, cumplimiento en las fechas de inicio de los cursos, velar por el cumplimiento del plan de trabajo, de la extensión de horarios de regreso al centro penitenciario, entrega de colaciones, pago de movilización, entre otros.

Los profesionales del acompañamiento fueron los que debieron resolver eventuales problemas o realizar el seguimiento en situaciones de inasistencia, desvinculación o quebrantamiento de los beneficios. Estos profesionales fueron los siguientes:

- Profesional a cargo de las Libertades condicionales que se fueron otorgando en el transcurso del programa y de dos casos adscritos al D.L. N° 409, del Patronato Local de Reos de Santiago.
- Profesional del área técnica del C.D.P. Santiago Sur.
- Profesionales del área técnica del Centro Readaptación Abierto Manuel Rodríguez.

Cabe señalar que en el caso de las libertades condicionales, el acompañamiento se incorporó durante la ejecución del programa.

El acompañamiento durante el proceso de práctica, por parte de las empresas se reflejó en los tutores que nombró a Telefónica, organizados en cuadrillas, como fue el caso de Cobra o la jornada de inducción realizada por el Departamento de Capacitación de Consorcio.

En el caso del grupo de adolescentes, SENAME cuenta con el recurso humano suficiente como para realizar intervenciones de acompañamiento. El equipo ejecutor de la sanción realiza a través de la figura del delegado o encargado de caso el acompañamiento permanente del joven, que consta de las siguientes etapas:

- a.- Control y Supervisión: basado en la coordinación con los distintos actores intervinientes para conocer de la asistencia del joven, cumplimiento, etc.
- b.- Apoyar y orientar a la empresa y/o el OTEC, en la resolución de situaciones de conflicto y o dificultades presentadas por el/la joven.
- c.- Apoyo/ trabajo motivacional permanente (ciclo vital).
- d.- Trabajo con la red familiar o adulto significativo para que también impulse la adherencia y permanencia del joven.

Además el equipo ejecutor realiza un primer taller básico de apresto laboral y de instalación de competencias blandas.

Si bien esta es la propuesta en términos de las orientaciones técnicas emanadas de SENAME, no se puede desconocer que desde lo operativo estas funciones pudiesen haber estado debilitadas<sup>10</sup>, en primer término porque el proceso estaba monitoreado como piloto a nivel nacional, el que debía ser coordinado con el nivel regional, quien a su vez se comunicaba con cada delegado para dar cuenta de los procesos individuales de cada joven. Lo anterior, y dado que diariamente se presentan aprendizajes, debilidades y fortalezas diversas en la implementación de esta propuesta, los procesos comunicacionales, los tiempos de los delegados invertidos no cumplieron con toda la expectativa de los intervinientes en términos del acompañamiento y anticipación ante problemas que se suscitan en el día a día. Asimismo, hay procesos metodológicos del caso a caso que incorporan a esta reflexión la temática de la autonomía progresiva en los jóvenes versus el acompañamiento excesivo que pudiese afectar los procesos. Por tanto, en virtud de lo anterior, es necesario diseñar en conjunto las formas de coordinación, comunicación y acompañamiento al momento de asumir esta implementación, de manera de llegar a acuerdos entre todas las partes intervinientes y conocer las responsabilidades, funciones, roles de cada uno de manera que este proceso sea más fluido y que efectivamente genere la sinergia necesaria para apoyar los procesos individuales de cada joven.

- **Seguimiento**

Se ha realizado un seguimiento en todas las etapas del programa centrado en la asistencia y permanencia de los usuarios. Este ha estado a cargo de los miembros de la Mesa de Reinserción, principalmente el Ministerio de Justicia y Telefónica. Otros aspectos que se han supervisado son: el rendimiento académico, el desempeño laboral, situaciones personales, aspectos de rigurosidad en los horarios de inicio del aprendizaje, aspectos motivacionales, de trabajo en equipo, entre otros. También se han realizado reuniones de *feedback* con los diferentes actores del programa, Gendarmería de Chile, SENAME, empresa y capacitadores.

En relación a la población SENAME cabe señalar, que dado que los jóvenes cumplen con una sanción, su proceso propiamente tal continuó con posterioridad a la capacitación impartida por el OTEC y Telefónica. En una primera instancia cada joven pasó por un proceso de evaluación de lo que esta experiencia significó para su historia vital, en términos de que para muchos de ellos es su primera aproximación a instancias de capacitación, de espacios más formales de relación con cumplimientos de hábitos, horarios, etc. En virtud de lo anterior, y a

---

<sup>10</sup> Cabe señalar que durante todo el desarrollo del curso, se contó con el acompañamiento de un delegado en algún momento de la jornada, para esto se estimó conveniente que la hora más propicia era el recreo donde los jóvenes salían de las dependencias de la Araucana a fumar y/o tomar café. Para ello se diseñó un sistema de turnos que en términos generales fue siempre respetado.

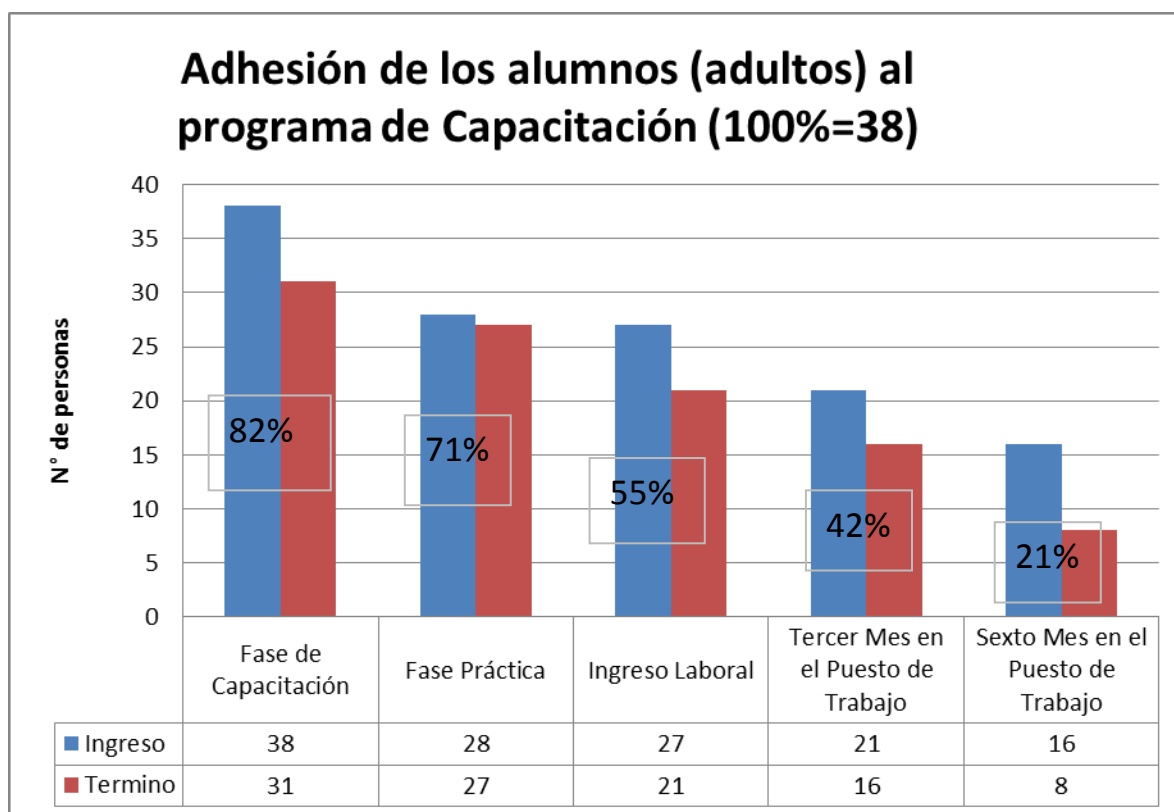


través de unas encuestas realizadas por los delegados a los jóvenes, ellos señalan que esta fue una experiencia que superó sus expectativas, logrando visibilizar aprendizajes para posteriores inserciones laborales y/o cursos de capacitación. Además verbalizaron que el tener certificación de sus cursos permite tener un verificador para su currículum y además frente a sus figuras significativas es un comprobante de que realmente quieren iniciar saltos cualitativos y de un cambio en sus vidas, lo que se reconoce como positivo. Asimismo y paralelo a lo anterior, se debió trabajar con la frustración de muchos de ellos en torno a no terminar con el proceso total destinado a la práctica laboral y de colocación efectiva en la empresa. Luego de ello, los esfuerzos de los programas estuvieron dirigidos a apoyar en la incorporación de los jóvenes a espacios laborales o su inclusión a otros cursos de capacitación para optar a mejoras salariales.

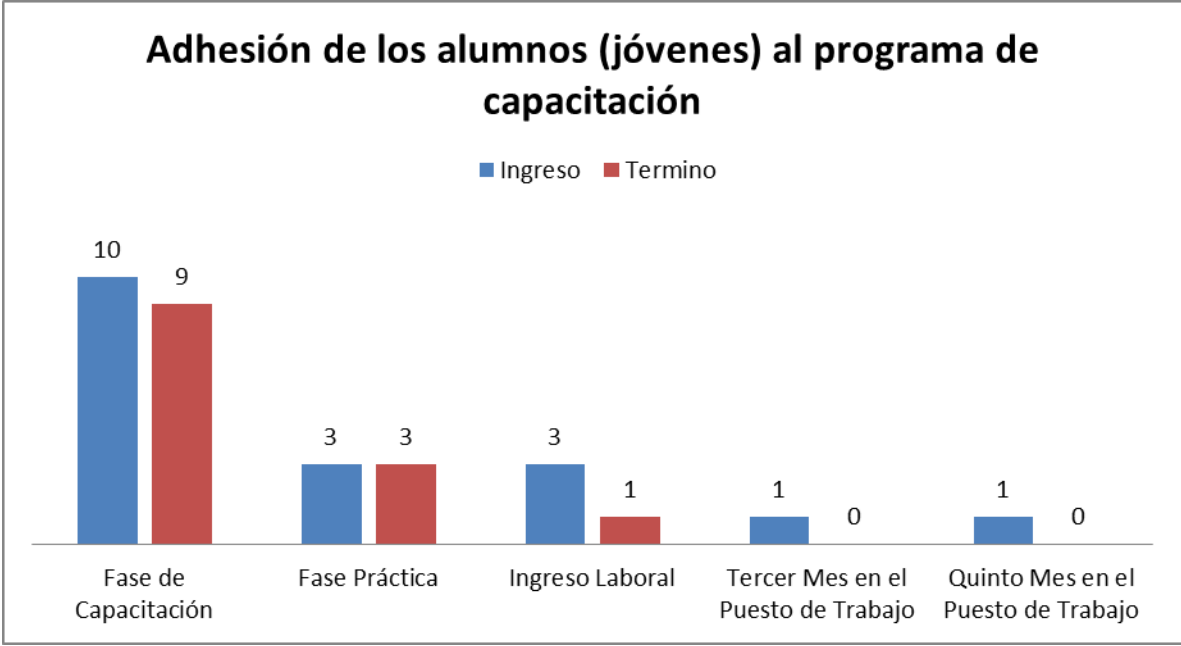
## 5. Resultados del programa

Considerando que este programa reconoce sus limitaciones, entre las que se encuentran no haber medido el riesgo criminológico de las personas que ingresaron al programa, se estima que se contribuyó a mejorar la precariedad laboral de la población beneficiaria. A continuación se da cuenta del nivel de logro alcanzado por el programa a partir del objetivo establecido por la Mesa de Reinserción: “Reinsertar social y laboralmente a quienes se encuentran condenados por infracciones a la ley penal o por haber cometido crímenes o simples delitos, de manera de mejorar sus condiciones de vida actuales y futuras, a través de una empleabilidad digna y estable, obteniendo también un incremento de la capacidad productiva del país a través de su integración en el campo laboral”.

Para medir el nivel de logro de este objetivo es importante conocer el grado de participación de la población beneficiaria en cada una de las fases, lo que se muestra a continuación:



Considerando que el universo de participantes eran 38 adultos, el gráfico muestra el nivel de adhesión al Programa en cada una de sus fases, incluida las dos sub-fases en el proceso de seguimiento. Como lo representa el gráfico anterior, el porcentaje de adhesión comprende desde un 82% al inicio del Programa hasta un 21% de adhesión al término del seguimiento.



Como muestra el gráfico, a medida que van sucediendo las fases, va existiendo menor nivel de adhesión al Programa. En la fase de inserción laboral, sólo un adolescente quedó contratado, quien sólo estuvo un mes en dicho puesto de trabajo.

De los 10 jóvenes ingresados 9 aprobaron el curso en la etapa de capacitación con calificaciones comprendidas en un rango que fue desde la nota 4.7 al 6.4. De éstos, tan sólo tres fueron seleccionados para incorporarse a su práctica laboral, uno en Telefónica y dos en Consorcio. De los tres que terminaron su práctica tan sólo a uno se le ofreció contrato, el que permaneció durante un mes en la empresa Telefónica. A otro joven se le ofreció trabajo en Cobra, pero a pesar de llevar la documentación necesaria y por la demora en la contratación el joven tuvo que buscar otra fuente laboral.

A continuación se describe la situación personal del grupo, a los seis meses de seguimiento del programa:

Caso 1: Se encuentra trabajando en VTR por Intermediación Laboral de Proyecto B en la temática en la que fue capacitado (fue uno de los jóvenes que no se seleccionó para práctica laboral).

Caso 2: Por gestión de la Dirección Regional Metropolitana realizó su práctica en Entel, pero no en funciones propias de lo aprendido. Se encuentra trabajando en otro rubro con contrato.

Caso 3, 4, 5: Se encuentran trabajando en otro rubro con contrato.

Caso 6: Ingresó a otro curso de capacitación durante el mes pasado. Se encuentra actualmente trabajando en otro rubro con contrato.

Caso 7 y 8: Tuvieron nuevas formalizaciones por lo que no pudieron optar a práctica laboral.

Caso 9: No se tiene información.

## 6. Análisis de la experiencia

El análisis que se hará a continuación se centrará en los factores que influyeron en los resultados obtenidos definidos como debilidades y fortalezas de la intervención. Ello con el fin de que sean considerados en futuras intervenciones de inserción laboral.

Para ello se utilizaron como fuentes de información, las actas de reuniones ordinarias y extraordinarias de la Mesa de Reinserción, una evaluación realizada por ésta al SENCE R.M., de reportes y trabajos de taller realizados internamente, entre otros.

1. La primera dimensión se denomina **factores del entorno**<sup>11</sup>: Considerando aquellos componentes que rodean la formación misma y que son críticas para su éxito.

Dentro de los factores del entorno están las alianzas de colaboración de la empresa Telefónica con sus empresas aliadas. Telefónica no sólo influyó en los planes formativos, sino también contactó la demanda real de la industria con los usuarios, adecuadamente entrenados. También consiguió y financió las prácticas laborales en las redes empresariales quienes funcionan bajo la modalidad de contratistas o empresas colaboradoras.

Sin este rol jugado por Telefónica no se hubieran generado las condiciones óptimas para que las empresas contrataran a 21 personas con la confianza en las competencias adquiridas y con un buen desenvolvimiento laboral.

La segunda alianza fue la de la Mesa de Reinserción en sí, donde cada uno de sus integrantes jugó un rol específico, los que en conjunto, actuaron como un engranaje, transformándose en una especie de “huincha transportadora” que permitía al programa avanzar de una etapa a otra. Por supuesto Telefónica desempeño un rol vital en el engranaje laboral; Gendarmería y SENAME, lo hicieron en la promoción, selección y acompañamiento de los beneficiarios; el Ministerio de Justicia en el diseño y ejecución del seguimiento; SOFOFA en la coordinación de las acciones de la mesa, articulación con los diferentes actores participantes del programa, y conjuntamente con SENCE en la asesoría para la consecución de recursos; Fundación Paz Ciudadana en la asesoría técnica. Esta coordinación y distribución de roles, no exenta dificultades, fue la que permitió que el programa resultara, producto de la sinergia natural de los distintos actores.

---

<sup>11</sup> Presentación de la Mesa de Reinserción al SENCE Regional con fecha 16 de junio de 2013.

La tercera alianza que fortaleció al programa fue aquella establecida entre la Mesa de Reinserción y los subsistemas o profesionales a cargo de los usuarios de la población adulta, especialmente en función de la supervisión directa. Si bien siempre existió colaboración y proactividad por parte de los subsistemas, el acompañamiento a los beneficiarios en algunas situaciones no fue oportuno, (visitas domiciliarias para quienes se ausentaron durante el desarrollo de las actividades). Esto dado que el programa piloto funcionó en paralelo a la intervención psicosocial regular de las instituciones, y no estaba incluido en los planes de intervención.

En el caso de la población juvenil esta colaboración entre la Mesa de Reinserción y los delegados no fue permanente, lo que trajo como consecuencia que el acompañamiento de los delegados hacia los adolescentes, no fuera sistemático. Hubo momentos críticos por esta falta de acompañamiento o indefinición de su periodicidad, en especial al término de la fase lectiva.

Además de las alianzas estratégicas, hubo otro factor del entorno que influyó positivamente: el involucramiento de la organización Telefónica con la experiencia, donde los trabajadores relacionados se vincularon con los usuarios de una forma real, haciendo de este programa un desafío de responsabilidad social, valor presente hace años en la institución pero por primera vez materializado con población infractora.

Dentro de las actividades de involucramiento de Telefónica, se destacan las charlas motivacionales con el público objetivo, las que incluso fueron bien evaluadas por los propios usuarios<sup>12</sup>. Como una manifestación de la importancia sobre el valor de la responsabilidad social que tiene Telefónica con los infractores, fue aquella charla dictada por su Presidente donde de una manera u otra los usuarios palparon el compromiso real que tenía la empresa con ellos para que aspiraran a emplearse en este rubro de mayor calificación.

Hubo otros gestos de involucramiento y motivación, como la invitación de los jóvenes a conocer las dependencias de Telefónica, la realización de una pintura colectiva en el Ministerio de Justicia y habilitar una planta para realizar trabajo práctico en torno a la seguridad laboral, entre otros.

Sin embargo existieron algunas interrogantes por resolver y de los cuales la Mesa de Reinserción estima no disponer de una receta única para abordar la problemática, se puede señalar lo siguiente:

¿Es pertinente socializar, dentro de la organización laboral y grupo de pares la historia penal?

---

<sup>12</sup> De acuerdo a la encuesta de percepción usuaria del Programa.

¿Es necesario ayudar al usuario a desarrollar destrezas para que sea él mismo quien comente acerca de su pasado?

¿Cómo debe actuar el usuario cuando sepan los compañeros de su pasado?

Durante el desarrollo del programa, existieron distintos desenlaces ante la noticia de que un trabajador había sido infractor. El más emblemático fue aquel donde en la misma organización hubo percepciones contradictorias, por una parte la jefatura sentía que no había sido un obstáculo en las relaciones, y por otra parte, algunos habían percibido hasta *mobbing*, lo cual fue declarado por el propio usuario.

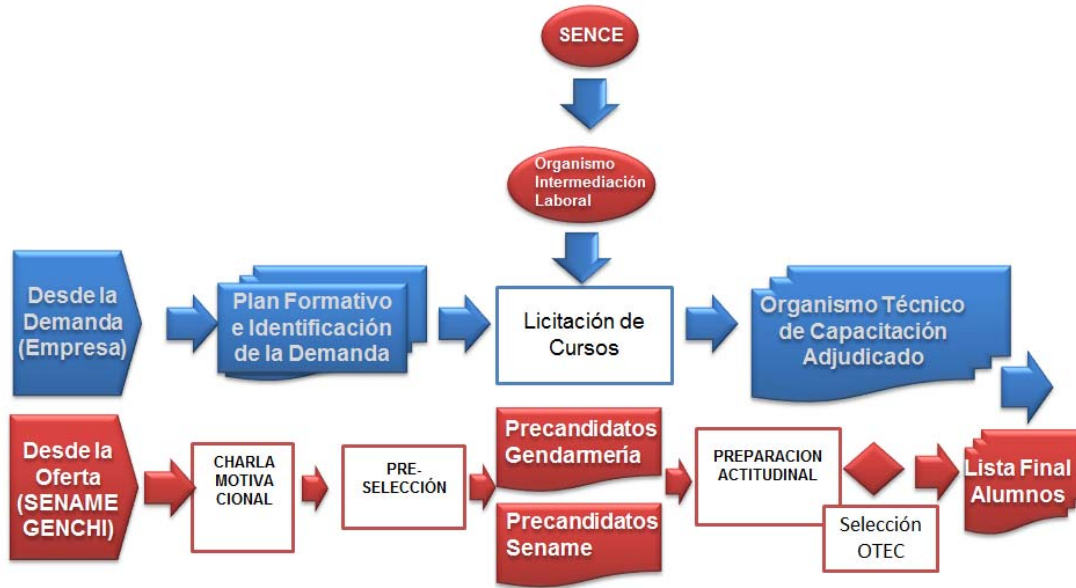
2. La segunda dimensión, que se considera una fortaleza del Programa es la relacionada directamente con el **diseño del Programa de Capacitación**, en especial para la población adulta.

El piloto de intervención vía formación en un oficio desarrolló varios componentes que permitieron la efectividad en la formación y posterior inserción laboral, los cuales forman parte de su estructura. Éstos son:

- Promoción y selección de los usuarios.
- Diseño desde la demanda.
- Fase lectiva que considere la formación teórico-práctica.
- Desarrollo de habilidades blandas y apresto laboral.
- Instrumentos de medición del conocimiento.
- Práctica laboral.
- Inserción laboral.
- Talleres de transferencias e inducción, acompañamiento y supervisión del trabajo.

A continuación se grafican dichos componentes dentro del proceso vivido:

### Esquema del Programa y Plan formativo (I parte)



Fuente: Elaboración Propia

### Esquema del Programa y Plan formativo (II parte)



Fuente: Elaboración propia.



- Promoción y selección de los usuarios

Con respecto a la promoción del programa, fue vital el rol jugado por las instituciones a cargo de la población infractora, tanto a nivel de direcciones nacionales y/o regionales como a nivel operativo. Ellas realizaron una fuerte difusión interna en los centros donde se seleccionaría a la población, lo cual contribuyó a la motivación de los potenciales alumnos en orden a contar con información completa en torno a las características del curso (horarios, duración, contenidos), proyecciones del campo laboral a ejercer, incluyendo remuneraciones, escala de ascenso, movilidad laboral, beneficios, entre otros.

Una de las debilidades que presentó el programa en torno a la promoción fue la lejanía temporal entre estas actividades, la selección y el inicio de clases. Ello produjo que al menos dos veces se tuvieron que actualizar los listados de los postulantes, sobre todo con la población proveniente del post penitenciario y de la ley de responsabilidad juvenil.

Por otra parte, existió una relación entre el tipo de población a seleccionar y los horarios a implementar el Programa. Los infractores que se encuentran encerrados, no tendrán problemas con realizar un curso de tipo diurno, mientras que un infractor con libertad condicional o usuario del post penitenciario, que debe generar ingresos por sí mismo, le será más conveniente en horarios vespertinos. En cambio, en la población juvenil, no fue un obstáculo el tipo de medida en la que se encontraba cumpliendo su pena. En este tipo de población, más que el horario, lo que influye positiva o negativamente es la duración de las clases. Fue muy claro el cambio de conducta cuando hubo que modificar el horario de media jornada a jornada completa.

La ampliación de la jornada de clases en el último periodo para poder dar cumplimiento a los plazos de término solicitados por SENCE, en términos metodológicos para el aprendizaje de los jóvenes no fue positiva, en tanto implica mantener más horas a los jóvenes en procesos de concentración, a los cuales no están acostumbrados.

En el caso de los jóvenes del SENAME, las dificultades que se presentaron fue la demora en formar el grupo de jóvenes, esto trajo como consecuencia el atraso en el inicio del Programa. Como se mencionó en párrafos anteriores, fue extenso el periodo de promoción y los alumnos que se tenían inscritos en el mes de diciembre, ya no estaba interesado o no podían iniciar el mes de marzo del año siguiente.

La selección de los jóvenes se centró en la motivación, en general las características del grupo seleccionado resultaron ser muy diversas. En este aspecto influyó que no se contaba

con un número mayor para realizar un proceso de selección, sino que hubo más bien que conseguirse los alumnos.

Por último, el tipo de delito no influyó en la selección, incluso aquellos que en un principio se había declarado como requisitos de exclusión. Al menos en la población adulta participaron personas que cometieron delitos contra las personas y tráfico de drogas, pero ello no afectó el buen desempeño de los mismos.

En la selección de los beneficiarios, además de aquellos elementos definidos en el perfil, el programa fue una herramienta que potenció la reinserción en aquellos que prontamente recuperaron su libertad, transformándose éste en un puente entre el cambio de vida intramuros con la vida exterior (estudiando y/o con un empleo). La dificultad vivida en el primer evento de otorgamiento de libertades condicionales se debió más a una descoordinación de la Mesa de Reinserción con las áreas técnicas respectivas y a la falta de profesionales para acompañarlos en el proceso, más que a la libertad en sí misma.

Lo que debe profundizarse en los procesos de selección es la detección de aquella motivación instrumental en este tipo de oferta programática que les permite poder acceder a beneficios intra como extra penitenciarios.

Por su parte, se debe medir exhaustivamente si el mayor promedio de educación en la que se encontraba el grupo puede haber influido en el nivel de logro. Cabe recordar que el 68% del grupo contaba con estudios secundarios, completos e incompletos, mientras que en general la población del sistema cerrado se concentra en los estudios básicos con el 48,5%.

- Diseño desde la demanda

Ya se ha destacado vastamente este componente en la primera dimensión denominada factores del entorno. Sólo cabe hacer hincapié que el actor empresarial estuvo desde el principio participando proactivamente en los programas de capacitación, lo que permitió enseñar a los usuarios competencias acordes a las necesidades del mercado. En ese sentido, siempre los alumnos fueron evaluados como personas competentes técnicamente. Sólo seis de los 27 usuarios no cumplieron con el estándar de calificación.

Ahora bien, una dificultad al respecto son las reglas del juego de este rubro, como el de muchos otros, en especial lo referido a los procesos productivos en base a la contratación y subcontratación.

Así también las reglas del juego referida a lo laboral, donde debe pasar una cantidad de meses para que se pueda aumentar los ingresos, aun cuando la productividad sea mayor al pago de los usuarios, trajo como consecuencia la renuncia por parte de éstos, ya que podían ganar más en otros rubros (construcción, venta en persa, etc.)

- Fase Lectiva

En primer lugar, cabe destacar las estrategias metodológicas de tipo teórico-práctico que estimularon el aprendizaje y permanencia en clases de parte de los alumnos. A su vez, fue un *plus* el último módulo sobre seguridad laboral, el que se dictó por relatores de Telefónica en una de sus plantas.

En las clases de seguridad laboral se presentaron algunos inconvenientes con los jóvenes, lo que lamentablemente coincidió con la intensificación de clases en el último mes. El problema presentado fue de tipo conductual, a raíz de esto se tuvo que reforzar con la presencia de delegados más allá de lo habitual. Si bien en esta dificultad, jugaron en contra elementos como el perfil del grupo, así como también lo extenuante del horario, por lo tanto, se necesita mayor expertiz en el manejo de grupo y de este tipo de población por parte de los relatores o instructores (que en este caso pertenecía a Telefónica). Es decir, con el mismo instructor que había tenido mucho éxito con los dos grupos de adultos, no tuvo los mismos resultados con la población juvenil, ya que es mayor la complejidad en el trato. También fue un factor en contra la poca presencia y discontinuidad del acompañamiento por parte de los delegados.

Para el caso de los adultos, un programa de 300 horas de capacitación en tres meses, se considera suficiente según los instructores de los OTEC responsables de la capacitación.

Esta variable de las horas de duración del programa y el horario de clases no tuvo los mismos efectos en el grupo de jóvenes. El primer problema sucedió cuando por normativa SENCE, el curso no podía finalizar después del primer semestre (se debe recordar que el atraso en el inicio de clases postergaba su término al 11 de julio). Para dar cumplimiento a esta resolución se realizaron más horas de capacitación diarias, aumentando de 4 a 8 horas, además de efectuar clases los días sábados. Todo ello produjo un cambio de conducta en el grupo de jóvenes, manifestando su estrés de manera inadecuada. Al mismo tiempo, los delegados de SENAME por reporte de los jóvenes, evaluaron que la totalidad de horas fue extensa.

Otro elemento a destacar fue realizar la capacitación en un lugar externo a la cárcel en un sector de fácil accesibilidad y de dedicación exclusiva para el grupo. Se considera que este elemento hace más eficiente la cantidad de horas efectivas de clases. Al interior de los recintos, existen una serie de pasos burocráticos que perjudican las horas efectivas en el aula (ir a buscar a los alumnos, la contabilización de los internos, el paso de varias rejas acompañado con custodia, etc.)

Otros aspectos a destacar son: el seguro de accidente, la beca de movilización y alimentación, como otros beneficios, son incentivos que contribuyen a la permanencia de los alumnos en el programa, tanto jóvenes como adultos.

- Desarrollo de habilidades blandas y apresto laboral

Este componente no fue tratado de manera similar en los dos cursos de adultos. Uno de los cursos contaba con un módulo de 50 horas dos veces a la semana (incluido el curso para jóvenes) y en el otro se realizó de manera informal a través del modelamiento de conductas en la cotidianidad por parte del coordinador del curso, quien cuenta con 18 años de experiencia con este tipo de población y que fue contratado por régimen de jornada completa para las clases y coordinación en general.

Por otra parte, es valorable que existan instancias donde los participantes adquieran habilidades blandas y competencias de conocimiento personal, así como contenidos propios del apresto (técnicas para la búsqueda de empleo, entrevista, derechos y deberes laborales, previsión).

De acuerdo a la visión de los formadores, es importante que los usuarios se responsabilicen de su conducta, sean capaces de proyectarse en libertad y organicen un plan de vida. Otros aspectos que luego se utilizan en el ambiente laboral son la efectividad personal (autoconocimiento, autoestima, autoimagen), actitudes y aptitudes, comunicación asertiva, resolución de problemas y trabajo en equipo.

Al principio se produjeron serios problemas de convivencia y respeto del espacio por parte de los alumnos adultos, con destrozos del equipamiento y las instalaciones, fumar en espacios prohibidos, etc., dificultades que se fueron solucionando ya que la entidad capacitadora pudo orientarlos, ganar su confianza y legitimidad. Este tipo de situaciones hacen concluir a la Mesa de Reinserción, la importancia de tener dentro de los contenidos de la formación, aquellos referidos a conductas, actitudes y hábitos laborales.

- Instrumentos de medición del conocimiento

Estos fueron aplicados mediante pruebas y trabajos en la fase lectiva, así como también en la medición de competencias durante la práctica laboral. Ello fue posible porque Telefónica cuenta con una política de prácticas laborales de jóvenes que han aprobado la enseñanza media.

Fue así como las empresas aplicaban mensualmente un instrumento estandarizado del desempeño de competencias demostradas por los alumnos, a fin de seleccionar a las personas con mayores habilidades y experiencia.

- Práctica Laboral

Dado el buen desempeño de los adultos y en reunión de evaluación de la fase práctica, los OTEC consideraron que con un mes de práctica sería suficiente para culminar el proceso de aprendizaje de los participantes, lo que fue aceptado por las empresas receptoras.

En ese sentido, fue asertivo acortar esta fase de tres meses a un mes, ya que esta población está recuperando su libertad, por lo que presentaba una urgencia por percibir y generar ingresos. Dado lo anterior, extender la práctica podría aumentar el riesgo de deserción.

Un elemento recomendable para futuros programas es recoger la opinión de los instructores en torno al nivel de competencia adquiridos por los alumnos. En este programa, los relatores fueron quienes recomendaron reducirla de tres a un mes, por el buen desempeño y por razones de que tienen que generar ingresos no sólo para sus familias, sino que también deben auto sustentarse desde el momento que cuentan con el permiso de salida controlada al medio libre, ya que durante el goce de este beneficio solo concurren al penal a pernoctar, lo que implica que el trabajador debe cubrir gastos de alimentación y transporte, entre otros.

- Inserción Laboral

En esta etapa participaron todos los actores que fueron parte de la formación. El rol de la empresa preparando la llegada de estos futuros trabajadores fue fundamental, así como también el diseño y ejecución de un plan de supervisión y acompañamiento por parte de las instituciones encargadas, el cual fue socializado con las empresas contratistas.

Se sostiene la hipótesis que la presencia protagónica de Telefónica en el rol de mediador influyó en un mayor número de contratos. En ese sentido, tiene mayor legitimidad que sea el mandante el que solicite la contratación post práctica a aquellos que lograron demostrar ser

competentes. Ello hace suponer que el grado de legitimidad en torno a la empleabilidad es mucho mayor cuando el mandante está presente (Telefónica).

Uno de los obstáculos presentado en esta fase fue el conflicto de expectativas sobre las condiciones laborales y la escala de remuneraciones entre los operadores públicos/ usuarios y los operadores privados. Los operadores públicos (a nivel de la Mesa de Reinserción y los profesionales de acompañamiento) y los usuarios del programa creían que las remuneraciones se iban a incrementar en un corto plazo una vez terminada la práctica laboral en función de la productividad, pero el mercado de las telecomunicaciones no funciona de esa manera, sino que como en muchos rubros, los primeros meses (aproximadamente los cuatro primeros meses) el trabajador ingresa a la organización como ayudante, obteniendo una remuneración fija, que en este caso ascendía a \$220.000 líquido, y una vez que se asciende a técnico, el sueldo se compone de una parte fija y otra variable.

Los integrantes de la Mesa de Reinserción consideran que en el caso de los adultos, la experiencia indica que una de las funciones de los programas de apoyo a los ex infractores es negociar las condiciones laborales, o al menos informarse y ser claro en lo que se trasmite al usuario.

- Talleres de transferencias e inducción, el acompañamiento y supervisión del trabajo

Se realizaron dos talleres, el primero para transferir la experiencia que habían tenido otros proyectos enfocados en reinserción laboral y que era necesario conocer antes de comenzar el programa, donde participaron diversas empresas que comparten el compromiso; y el segundo denominado taller de inducción, cuyo objetivo fue preparar a las empresas para la recepción de los alumnos a la práctica laboral.

El primer taller, además de ser un espacio para conocer otras buenas prácticas, permitió que los asistentes se percataran de los temores y desconfianza que existía aun por personas de la organización Telefónica en la incorporación de población infractora y por lo tanto la motivación y la persuasión seguían siendo necesarias.

La realización del taller de inducción también fue una instancia para exponer aprehensiones y temores que se fueron despejando en la medida que se aclararon las dudas. Ya éstas no eran de desconfianza respecto la calidad de condenados de las personas, sino que más bien de tipo práctico, tales como quien les entregaría el equipamiento de seguridad, como se financiarían el almuerzo, etc.

Respecto al acompañamiento, éste fue realizado desde el mundo empresarial e institucional y por cierto que es un componente absolutamente necesario. Un momento crítico fue durante la fase lectiva, cuando los usuarios pasaron del subsistema cerrado al subsistema post penitenciario, a causa del otorgamiento de las libertades condicionales. Durante esta fase lectiva no se dispuso de profesionales que pudieran haber concurrido a los domicilios de los usuarios que presentaron inasistencias para develar el motivo. Los OTEC no contaban con los teléfonos de contacto de los integrantes de los cursos, lo cual habría permitido haberles efectuado seguimiento. Fue en ese lapsus donde los usuarios cambian los subsistemas (de un sistema cerrado a un post penitenciario), como también de profesionales a quien recurrir, etapa en que habría sido muy necesario haber contado con un sistema más consolidado de acompañamiento y supervisión. A partir de este momento, la Mesa de Reinserción determina establecer un sistema de supervisión y seguimiento, involucrando a todos los subsistemas, tomando acta de los acuerdos de las reuniones y efectuando seguimiento del cumplimiento de los mismos.

Un elemento importante del acompañamiento, supervisión y seguimiento es la participación activa de los empresarios, los subsistemas y la Mesa de Reinserción. Ello permitió conocer en forma oportuna situaciones de conflicto, despido, renuncia o término de contrato.

Cabe destacar que el acompañamiento debe realizarse en forma permanente y a petición de las partes involucradas (empresarios, docentes, OTEC o usuarios). Debe constituirse en una actitud permanente, pues es la forma como el usuario puede tener confianza en el profesional y buscarlo como un recurso en caso de necesitar orientación o contención. A veces, con una llamada telefónica, una visita domiciliaria o una entrevista, se puede prevenir una deserción y volver a motivarlos a continuar en el proceso.

El seguimiento se produjo desde la práctica laboral en adelante y consistió en contar con un reporte por parte de las empresas sobre el desempeño de los alumnos. Ante alguna inasistencia o deserción se daba aviso a los responsables de Gendarmería, quienes debían hacer el seguimiento y reportar a la Mesa de Reinserción. En algunas ocasiones se llamó directamente a los alumnos para conocer los motivos que dificultaron su participación en esta etapa del programa.

La supervisión en la etapa de mantención en un puesto de trabajo se estructuró en tres niveles:



Fuente: Elaboración Propia

Durante el seguimiento de la permanencia en el puesto de trabajo, en octubre (tercer mes), en reunión entre las empresas contratistas, los subsistemas e integrantes de la Mesa de Reinserción, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Excelente comportamiento del grupo, en torno a las habilidades blandas, tales como la puntualidad, asistencia, respeto de la autoridad, acatamiento de instrucciones, respaldo a los permisos solicitados, entre otros.
- Existe una percepción positiva sobre sus destrezas en el oficio.
- Dificultades respecto de los pares, en torno a su situación penal, sintiéndose algunos infractores discriminados, de acuerdo al reporte realizado al profesional de apoyo y corroborado con la gerencia. En este caso, la información sólo la manejaba el equipo gerencial y jefaturas. En otra empresa, previa consulta a los infractores, se socializó su procedencia y no se presentaron dificultades.
- Desconocimiento de parte de los profesionales de acompañamiento y los usuarios, respecto a las expectativas salariales, lo que provocó desmotivación en algunos infractores, retirándose, cambiando de empleo (aunque sea informal) o modificando sus conductas.
- El apoyo por parte de los psicólogos del área de recursos humanos y de los equipos de capacitación, contribuyeron a la permanencia en el puesto de trabajo.



Otro elemento importante fue la estrategia comunicacional entre los encargados del seguimiento y las empresas contratistas, la que se desarrolló principalmente en forma electrónica, la que permitió que ésta fuera permanente y oportuna.

## 7. Percepción de usuarios

Para conocer la opinión de los participantes del programa se desarrolló un “*Focus Group*” con seis adultos que aún se encuentran trabajando en el área de las telecomunicaciones, como asimismo, se entrevistó a cuatro jóvenes que también formaron parte del trabajo.

Para el análisis de lo señalado en los *focus groups* y entrevistas se distingue entre los participantes adultos y los adolescentes. Lo señalado entre comillas son frases textuales de los usuarios.

### 7.1. Adultos

#### Motivación

Consultados por la motivación a participar en el programa, los participantes señalaron que era una oportunidad para salir al medio libre con el beneficio de salida controlada al medio libre y a su vez, era novedosa la oferta ya que no es común que tengan oportunidades en el área de las telecomunicaciones.

“En un principio hubo un poco de ser una oportunidad para salir al medio libre (...) Pero después cuando estábamos haciendo el curso como que cambio la perspectiva de la libertad sino que me di cuenta que tenía que aprovechar porque era una oportunidad y era la oportunidad que se me estaba dando”

“Acá (en el programa) estábamos hablando de las telecomunicación, era un trabajo diferente y que había que estudiar”

Sin perjuicio de la motivación de los participantes, en un comienzo hubo desconfianza respecto a la oferta que se les estaba presentado:

“La primera imagen que se lleva uno cuando a uno le cuentan, es que es como una oferta más de las tantas que escucha y piensa que es para la tele, para la imagen, como que nos están vendiendo la poma (sic)”.

“Yo hice un curso de mueblería, línea plana, marroquinería, di la PSU, pero todos los cursos quedan ahí no más (...) entonces uno piensa: “de nuevo lo mismo”.

Los usuarios también valoran la capacitación recibida, ya que ésta fue fundamental para motivar en ellos un cambio conductual.

“Este curso que hicimos, esta capacitación fue fundamental para recuperar la autoestima, para volver a creer en uno mismo, y creer que uno puede hacer cosas.”

Así también, señalan que las capacitaciones fueron completas, sin embargo indican que mucha gente no le tomo importancia, y una herramienta para vincular más a los usuarios eran establecer lazos con la familia o a una persona cercana al participante, ya sea mediante convivencias u otros actividades.

“Con la familia al lado uno se hace más responsable, yo lo señale en las capacitaciones a la encargada, que se podría haber involucrado más a la familia en las capacitaciones”

Así también, los participantes señalan que es positivo tener capacitaciones en habilidades blandas. Por último, el hecho que tuviera una oferta laboral concreta al finalizar la capacitación motivó a los usuarios, sin embargo, había dudas en aspectos relacionados con la labor que desempeñarían y los ingresos que percibirían.

### **Rol de Gendarmería**

Los participantes valoran el rol del área técnica del CDP Santiago Sur, en cuanto a la oportunidad para poder optar a un beneficio intrapenitenciario.

“(Valoro) La oportunidad que nos dieron de salir y el cambio que hubo porque yo sé que desde que cambió la mano en Genchi en la peni (sic), cuando llegó el Alcaide Quintana ahí cambio, porque en la peni (sic) no salía nadie. De un momento hubo un cambio de mentalidad y se abrieron las puertas para las personas que querían una oportunidad”

Sin embargo, dado los horarios de trabajo del área técnica y de los usuarios del programa, era poco probable que pudieran tener contacto una vez que los participantes volvían al recinto penal, sin perjuicio de lo cual los profesionales de Gendarmería estaban preocupados de sus avances en el programa.

“Cuando empezamos a salir a la capacitación era difícil conseguir una entrevista con el área técnica por los horarios de trabajo, nosotros llegábamos después del horario que ellos trabajan”

“Con la jefa del área técnica se consiguieron varias cosas, estábamos llegando medio ajustados con el tiempo, hablamos con ella, y ella con el alcaide y tuvimos una y luego dos horas más para llegar”

### **Aspectos destacados del programa**

Los usuarios valoran el programa más allá de la oportunidad laboral que éste significó en sus vidas. Para ellos el programa fue un catalizador en su proceso de cambio.

“Yo lo veo (al programa) como una experiencia de vida, como un cambio de chip así de una, porque realmente si nosotros hubiéramos salido como salen todos de la cárcel, yo pienso que lo más probable que a lo mejor no estaríamos aquí, porque es muy difícil después de tantos años privado de libertad salir a la calle, primero que nada, buscar un trabajo, pero difícil que te den trabajo. Segundo, uno tiene una familia detrás que están esperando depender de uno nuevamente, porque ellos dejan de depender del padre de familia, entonces si a nosotros no nos hubieren apoyado como lo hicieron era muy difícil salir adelante.”

“Lo mejor del programa es la confianza que tienen en nosotros”

“Yo destaco mucho la participación de los técnicos que fueron a dar la charla, que se tomaron su tiempo para ir a darnos una pincelada de lo que sabían (...) destaco eso porque ellos sin conocernos y sabiendo la condiciones en que nos encontrábamos fueron, y se hicieron parte de esto y hoy nos podemos encontrar con ellos mismos y ser compañeros de trabajo”

La relación con los pares fue positiva para los participantes, no obstante que en ocasiones hubo sentimientos de desconfianza, con el tiempo se fueron superando y hoy en día son vistos y tratados como un trabajador más de la empresa.

“Igual había su desconfianza de por medio, ellos no sabían si nosotros éramos violento o si teníamos mañas.”

“No había diferencias (en el trato), pero si en algunos círculos uno se sentía como que molestaba, cuando pasábamos a otro área quedábamos los tres y estaban los técnicos allí y (el jefe preguntaba) ¿quién se lleva a los chiquillos’, nos sentíamos como un cacho (sic) para ellos, nos sentíamos mal en esa situación”

“Toda la gente con la que uno trabaja, el jefe de área, los supervisores, todos ellos forman una parte importante en el trabajo, ellos están dentro de este programa. Nosotros cualquier tipo de duda o algo que necesitemos tenemos que recurrir a ellos. Trabajador y empleador formamos parte del mismo proceso”

“Tuvimos suerte en haber quedado en Telefónica, porque prácticamente el entorno del grupo de trabajadores que hay allí (...), yo cuando llegue ahí los vi como una familia, todos los días en la mañana es un saludo, todos los días es como una familia, todos los días se saluda, se comparte, la gente todos los días está bien dentro de sus problemas, pero el terreno es totalmente diferente, porque en el terreno compartimos con el técnico, se vive día a día con él, se transforma en una relación con el hombre, en ese momento podríamos habernos cerrado y no haber entregado información, pero no fue así.”

Así también, los participantes destacan el rol de los trabajadores en su aprendizaje, el cual a su juicio, es fundamental para aprender competencias y habilidades

“A nosotros nos enseñaron algo que era teórico, pero lo que aprendimos realmente es lo que nos enseñaron los técnicos que nos tocó andar con ellos (...) el técnico podía hacer su pega no más y uno le ayudaba y nada más, pero tuvimos la suerte que nos tocaron técnicos que nos iban enseñando”

“El técnico es como el profe de cada uno (...) esa persona igual está preocupada de uno, y te llama y te dice: ¿cómo te fue? Uno se da cuenta de las personas que están realmente involucradas con uno”

## **Aspectos a mejorar**

Los participantes señalan la necesidad de tener muy claras las expectativas laborales, tanto respecto de la labor a realizar como también las remuneraciones, a fin de tener certeza en cuanto a las fechas y etapas del programa

“Uno como que siempre esta con la duda, como en el aire, bueno y que va a pasar ahora, entonces uno cuando está haciendo la practica decía ¿y que va a pasar después?”

“Lo que siempre tuvimos duda fue en las fechas, terminábamos un periodo y que iba a pasar después. Faltaban las fechas.”

“Saber hasta donde uno puede llegar y a lo que va, que uno sepa que voy a cumplir esta etapa ahora y después voy a pasar a esta, como no estar así como esperando que es lo que viene ahora, ¿si ahora nos van a contratar?, ¿si nos vamos a quedar aquí?”

Frente a estas dudas, los participantes recurrieron al encargado de Telefónica. Para los usuarios, esta figura es importante, ya que se genera un vínculo de confianza desde un comienzo del programa.

Así también algunos usuarios señalan que la capacitación debe ser más extensa y a su vez, éstas deben ser continuas durante su vida laboral, a fin de ir obteniendo más y mejores conocimientos.

“Falta más tiempo en la capacitación, las 300 hrs. no son suficientes para tener conocimientos, por que pasamos por varios periodos y fue como una pincelada de todo, fueron puras charlas. Se necesita un poquito más de profundidad en cada uno de los temas”

“Falta mucho que aprender todavía, dentro de todo el tiempo que llevamos se ha aprendido pero falta más que aprender, dentro de todo hay un poco de ambición para poder desarrollarse en el campo, lo bueno que tiene la telecomunicación, es que todos los días son cosas diferentes, no es algo rutinario”

Sin perjuicio, destacan el hecho que durante la capacitación recibieron un incentivo monetario destinado a colación y movilización.

## **Percepción de cambio**

Es destacable el cambio que observan los participantes en sus vidas gracias a la oportunidad que les brinda el programa. Así señalan que la reinserción es un proceso que va en ellos y que trasciende lo laboral, en el cual tiene que estar involucrados los familiares para así lograr salir adelante y no volver a delinquir.

“La reinserción es una oportunidad concreta de desarrollo personal, tanto en el ámbito laboral como en el social, en el psicológico, esa es la reinserción social, tanto laboral como personal porque cuando salimos la primera vez a estudiar ya teníamos a la familiar

del lado de nosotros (...) el curso que nos otorgó telefónica fue prácticamente todo lo que necesitábamos para reintegrarnos a la sociedad”

“La reinserción es un trabajo completo, pero primordialmente va desde adentro de uno, si uno no aprendió la lección o es masoquista, porque uno son seis años privados de libertad, yo de esos seis años, mi mente pensaba en mis hijos, el colegio, yo digo no, yo no quiero perderme un día más sin ellos.”

“Yo me hago la pregunta si realmente estoy reinsertado o no, y cuando me doy cuenta que si lo estoy, cuando vuelvo a confiar en las personas, cuando yo traficaba desconfiaba de todos, que todos me querían hacer daño, pero ahora no, ahora me siento confiado, me siento tranquilo, me siento que ya no soy esa persona que hacía daño y eso me da seguridad, tengo la convicción de creer en uno, y va mucho más allá del tener un trabajo.”

“Uno ve el cambio de vida, a la vida que tenía a la que está viviendo, uno a veces no dormía tranquilo, no andaba tranquilo por la vida, uno andaba por ahí sintiéndose con angustia. En cambio ahora como que uno vive la vida de otra manera, tranquilo, anda por todos lados bien.”

“Hay una decisión que uno toma como persona, uno viene siendo un peligro para la sociedad, así lo destaca la gente, si uno quiere cambiar eso, debe dejar de practicar ciertas cosas y eso uno lo adquiere cuando empieza a aprender valores. Por ejemplo, querer a una persona es importante si hay un prójimo y uno aprende valores de amor, compañerismo, ayudar a la otra persona, cuando una empieza a aprender esos valores uno adquiere eso de no querer hacer daño a las personas. Uno debe dejar de practicar ciertas cosas y hacer otras para dejar de ser un peligro para la sociedad”

Por último, la visión que hoy en día tienen los usuarios frente al delito es diferente a la que tenían cuando estaban privados de libertad.

“Al delito lo veo como un daño, no como un trabajo o como una posibilidad de vida, antes lo veía así, hoy veo la consecuencia de hacer daño de la gente”

“Yo siempre decía nunca le robe a alguien pobre o a mi vecino y que no le hacía daño a nadie, pero para la gente que trabaja es feo”

“Yo lo veo (al delito) como un peligro social para el entorno, para nuestros hijos”

## 7.2. Adolescentes

### **Motivación**

Para la mayor parte de los usuarios entrevistados lo que los motivó a formar parte del programa fue la oportunidad de aprender algo nuevo. Los jóvenes también valoraron la capacitación como una

actividad que ampliará sus posibilidades de encontrar trabajo, incluso algunos se proyectaron trabajando en la misma empresa que los capacitó.

“Yo no sabía nada de telecomunicaciones por lo que me sirvió el curso...lo encontré bueno”

“Quería aprender porque siempre me había llamado la atención el trabajo en Telefónica”

“Nos habían informado que las personas que se desempeñan ahí, ganan bien y para uno que es joven todo es bueno”

### **Rol del SENAME**

En cuanto al rol del SENAME, es posible apreciar que los jóvenes valoran positivamente el papel de los delegados en este proceso. Se sienten apoyados y acompañados por ellos. Son quienes en primera instancia les informaron acerca del curso de capacitación y lo beneficioso que podía ser para ellos.

“Mi delegado siempre estuvo ahí conmigo y fue el quién me conto del curso”

“Han sido un gran apoyo”

El hecho de que se preocupen por ellos y se sientan acompañados ha sido clave para que los jóvenes se mantengan en el programa.

“Nos ayudaron harto para que fuéramos todos los días y nos mantuviéramos...ellos iban todos los días, igual era bueno, nos premiaban si no faltábamos, nos llamaban por teléfono, iban para mi casa, se preocupaban harto (...)”

“(...) se preocupó de lo que nos pasaba en el curso, nos acompañaba y me decía lo bueno que era que yo no faltara a las clases”

### **Aspectos destacados del programa**

En cuanto a la relación con la autoridad, la mayoría percibe a los jefes como figuras cercanas, de quienes se aprende y que es posible acceder para realizar preguntas. Lo mismo ocurre con los profesores, que en general son valorados por el trato humano que les dan, basado en el apoyo y el respeto. En relación a los compañeros, pese a que venían de diferentes centros, lograron entablar una buena relación.

“Todos me tratan bien y me tratan de enseñar”

“Me han ayudado y quiero dar las gracias por eso”

“(...) tengo una buena impresión (de los profesores) ya que nos trataban bien y tenían mucha paciencia con nosotros”

Además del apoyo que reciben en el programa, destacan de manera positiva la entrega de materiales, el maletín de herramientas.

Es posible apreciar que cuando los jóvenes sienten que los demás quieren y tienen las ganas de enseñarles eso produce un efecto positivo en ellos, los moviliza y los motiva a esforzarse por aprender.

“Destacaría (...) las ganas que tienen las personas de enseñarte...de ayudarte a salir de la rutina y todo eso”

### **Aspectos a mejorar**

Los jóvenes sugieren que el programa mejoraría si se redujeran la duración de las clases. Este es un aspecto que debe ser considerado al trabajar con jóvenes ya que la mantención de la atención tiene una capacidad limitada en los adolescentes, por lo tanto en cursos de larga duración la atención tenderá a decaer.

“Cambiaría el horario, ya que eran muy largas las clases”

“El horario de las clases y el break que sean más, todos alegábamos por lo mismo”

Se perciben algunas quejas respecto al lenguaje utilizado por algunos profesores, al parecer era poco coloquial y les costaba trabajo entenderlos.

Algunos jóvenes se muestran desilusionados con cómo finalizó el curso de capacitación, lo que los desorienta respecto a cómo seguir después de este programa. Esto ya que esperaban continuar, vale decir, realizar una práctica y quedarse trabajando en la empresa.

“(...) no todos pudimos realizar la práctica y trabajar...era como ¿y ahora qué hago?”

“Como idea está bueno (el programa) pero que lo hagan como prometieron, que den la oportunidad de trabajar en lo que estudiamos”

“No llegue a trabajar, nunca nos llegó el llamado a trabajar, eso fue lo malo del curso porque habían prometido que uno iba a quedar con pega pero no lo hicieron así”

### **Percepción de cambio**

Los jóvenes reconocen que el programa les ayudó a forjar cambios en ellos mismos y en la percepción de las cosas, como por ejemplo el trabajo. A diferencia de lo que ocurría previo al programa, hoy muchos jóvenes quieren y les motiva trabajar, sienten que son capaces de hacer lo que se proponen. Para algunos la palabra responsabilidad se vuelve a significar y ponen mayor atención a detalles como el cumplimiento de horarios, la presentación personal, el pensar antes de actuar.

“Yo siento que cambié la mente en muchas cosas trabajando, aunque han sido muchos cambios fuertes”



“(...) me ayudó ya que me motivé por ingresar a trabajar”

“Cambiaron mis motivaciones yo creo que eso buscan las capacitaciones”

“Me sirvió para darme cuenta que puedo hacer cosas (...)”

“Creo que ahora soy más responsable, he aprendido hasta a despertarme más temprano. Al mirar en lo que estaba me doy cuenta que ahora estoy más centrado, que pienso las cosas antes de hacerlas”

Por último, los jóvenes manifiestan que el programa también les ayudó a cambiar su relación con el delito, lo que se vincula de manera estrecha con el trabajar, vale decir, la actividad laboral los distrae de la actividad delictiva.

“El delito no te deja estar en la sociedad, ahora lo veo negativo”

“(...) no sé igual yo sé que he cometido delitos pero hace rato que ya no...he trabajado”

“Mi forma de ver el delito cambió mientras estuve en el centro cerrado, ya que me di cuenta que debía hacer las cosas bien, buscando un trabajo”

## 8. Conclusiones

Este capítulo sintetiza los principales aprendizajes obtenidos por la Mesa de Reinserción respecto de esta experiencia. Así como también algunas recomendaciones para implementar programas de esta naturaleza.

### Aprendizajes

El primer aprendizaje se relaciona con el impacto positivo que tuvo en los resultados del programa, la sinergia de las seis organizaciones que componen la Mesa de Reinserción. Ciertamente, como se mencionó en el marco teórico, la colaboración público-privada es una estrategia eficaz de Política Pública. En el caso de este programa, la distribución de roles de acuerdo a las especificidades de cada institución, aun considerando las dificultades del proceso, contribuyó al nivel de éxito del mismo.

A su vez, es fundamental la coordinación entre los entes participantes. En esta experiencia se produjo una buena coordinación entre los miembros de la Mesa de Reinserción y los distintos subsistemas, tanto en el análisis de los casos, la toma de decisiones y el diseño y ejecución del programa. El acompañamiento y la retroalimentación por parte de todos los actores involucrados debe ser recíproca, pero por sobre todo, cada actor debe intervenir desde su especificidad y no involucrarse en aspectos que no son de su competencia, ya que todo en definitiva es una intervención que puede ser leída e incorporada en forma diversa y puede perjudicar el proceso en general (lo psicosocial a los programas que corresponde, las fases de capacitación a relatores especializados, el acompañamiento en las empresas a trabajadores sensibilizados y capacitados para ello, etc.).

La selección de usuarios es un proceso clave, siendo necesario que los sujetos se encuentren en un proceso de intervención, se cuente con la debida información sobre el riesgo de los futuros participantes con el objeto de seleccionar a aquellos que tengan la necesidad de capacitarse y requieran un empleo para su proceso de reinserción. También es necesario evaluar las competencias exigidas para la adquisición del oficio, como las que el sujeto trae desde su trayectoria laboral y formativa. Lo anterior, a fin de mejorar la focalización de la población beneficiaria y con ello la sustentabilidad de la misma en el ejercicio posterior del oficio aprendido.

La capacitación debiese ser un componente que se sustente en diagnosticar en primera instancia el estadio motivacional que presenta el sujeto al momento de recibir la oferta, de manera que la capacitación no constituya un vehículo que atienda sólo a los fines prácticos

asociados a la obtención de beneficios intrapenitenciarios. Es conveniente plantear la pregunta ¿Cuándo capacitar?, es decir, buscar la conjunción entre el momento programático y el momento motivacional.

De la implementación del programa es posible extraer las siguientes lecciones:

- El programa debe ser único para poblaciones juveniles como de adultos. Existe gran diferencia entre los resultados obtenidos de ambas poblaciones, principalmente debido a la diferencia que existe en cuanto a expectativas, motivaciones y etapa del ciclo de vida.
- Incertidumbre sobre los incentivos monetarios. Los trabajadores de la población adulta fueron elocuentes al manifestar su decepción a la hora de recibir sus primeros sueldos, que a pesar de ser ajustados al salario mínimo, eran inferiores a lo prometido en la etapa de selección. Se debe considerar a futuro evitar hablar de ingresos o, en su defecto, tener la información clara, asequible y respaldada, de preferencia por escrito con los potenciales beneficiarios para evitar las interpretaciones.

No obstante que la continuidad laboral de los trabajadores se logró en nueve participantes, hubo trabajadores capacitados en telecomunicaciones que no continuaron trabajando en este rubro y que se encuentran trabajando en otro ámbito. Esto puede deberse a múltiples factores que se desconocen debido a que no hubo una retroalimentación por parte de las empresas, lo que hubieren permitido detectar las deficiencias de los trabajadores y como Institución haber podido intervenir oportunamente. En este sentido, es necesario realizar un seguimiento a la población participante del programa, a fin de conocer si se encuentran trabajando o no y en que rubro, o si por el contrario, reincidieron en su conducta delictiva, pero desarrollando un plan de seguimiento que tenga plazos, objetivos, tareas asignadas y profesionales para tales funciones de diversas disciplinas para abordar a los participantes de manera integral.

### Recomendaciones

En primer lugar, resulta necesario comprender el empleo desde una mirada que incorpore la definición de trabajo decente planteada por la OIT, que se basa en el reconocimiento de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, democracias que actúan en beneficio de todos, y crecimiento económico, que aumenta las oportunidades de trabajo productivo y el desarrollo de las empresas.

El componente de capacitación, en sus fases lectiva y práctica debe mantenerse. Incorporar un módulo que facilite el desarrollo de habilidades sociolaborales que propicien el ingreso al mercado laboral, cualquiera sea éste. En esta línea, es probable que usuarios que participaron del programa y no finalizaron dentro de los parámetros esperados (Capacitación+ práctica+ colocación laboral dependiente), actualmente se encuentren trabajando en otros sectores económicos de manera autogestionada, lo que también constituye una señal positiva de reinserción.

La práctica laboral debe ser financiada por la empresa, y siempre debe traer aparejada una oferta de trabajo concreta que permita al participante proyectarse y sea un incentivo para el correcto desarrollo de esta etapa. También es indispensable que el participante cumpla con las exigencias del programa.

Respecto a la población adolescente, la ejecución de las sanciones con la Ley N° 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente ha ido generando mayores desafíos con la población adolescente, que de alguna forma ha ido “envejeciendo” en términos de la edad de los jóvenes que ingresan a programa y centros. Por tanto, para esta población se requiere de procesos de intervención mucho más complejos, en donde la inserción social ha implicado explorar en ámbitos que tienen relación con la inserción laboral y con todo lo que ese proceso involucra. Lo anterior, no quiere decir que antes no se vislumbrara este aspecto, sino que hoy es fundamental.

En este contexto, el desafío que plantea un trabajo intersectorial entre las instituciones públicas y las privadas, involucró a un mayor número de actores provenientes principalmente desde la sociedad civil y la empresa privada, de tal forma que el trabajo que realiza SENAME con los adolescentes involucre a la totalidad de la estructura social, convirtiendo el objetivo de la reinserción social en un objetivo común que apunte al respeto de los derechos de los adolescentes y al fortalecimiento de una convivencia social pacífica.

Lo anterior, implica que todo este proceso de inserción laboral sea coherente y dialogante con los procesos individuales de cada participante, que tiene tiempos de aprendizajes diferenciados, historias vitales marcadas por eventos distintos. En definitiva con motivaciones y proyectos vitales que deben ser respetados y acompañados desde su especificidad para fomentar el desistimiento. No se puede desconocer que se les está exigiendo a los jóvenes proyecciones, cuando aún muchos de ellos se encuentran en exploración ocupacional.

A nivel cualitativo son los jóvenes quienes reportan aprendizajes y satisfacciones que les permitieron descubrir otro espacio, cuestionarse, probarse, visibilizar competencias que

hasta ese momento no habían descubierto, proyectarse en otro tipo de inserción laboral o en búsqueda de otro curso, validarse frente a sus figuras significativas que habían perdido credibilidad en ellos, entre otros aspectos.

En relación a la participación de los OTEC en este proceso, debe orientarse en una oferta especializada acorde a la población juvenil, lo que implica su conocimiento (características), manejo en la resolución de conflictos, con competencias y metodología de trabajo que permita conjugar lo teórico con lo práctico, entre otras cosas.

Como una buena práctica la figura de un tutor, trabajador dentro de la empresa que facilite procesos de internalización de la normativa laboral, procesos de fortalecimiento de competencias blandas tales como: trabajo en grupo, respeto a la autoridad, comprensión de instrucciones, entre otras, es un apoyo fundamental. Debiera recibir un entrenamiento de manera que pueda efectivamente guiar y acompañar los procesos de los participantes. Este tutor debe estar capacitado en la temática y los usuarios del programa deben tener la confianza para recurrir a él, con facilidad, ante cualquier duda que les surja.

Otro aspecto a considerar a la hora de implementar este tipo de programa es la realización de charlas motivacionales. Los participantes valoraron la charla entregada por el Presidente de Telefónica, sin embargo, estas deben realizarse durante todo el proceso, no solo en el inicio, a fin de que los participantes sientan que la empresa está realmente comprometida con ellos en su reinserción.

Por último, se recomienda ser claro y preciso en la información sobre los ingresos que pueden llegar a percibir los participantes, dejando estipulado que pueden incrementar sus remuneraciones según su productividad, especialización, su continuo aprendizaje a través de la capacitación. Esto es fundamental para que los trabajadores se esfuercen y realicen cada vez de mejor manera su actividad laboral.

## Bibliografía

Consejo para la reforma penitenciaria (2010). *Recomendaciones para una nueva política penitenciaria*. Santiago, Chile.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2011). *Informe sobre los Derechos Humanos de las Personas Privadas de Libertad en las Américas*. Washington, Estados Unidos.

Droppelmann, Catalina (2010). *Elementos claves en la rehabilitación y reinserción de infractores de ley en Chile*. Revista Conceptos N°14. Fundación Paz Ciudadana, Stgo. Chile.

Medina, P. (2011). *Incorporando procesos innovadores en la gestión del territorio. Modelos y casos de colaboración público-privada en el diseño de políticas y la gestión de servicios de proximidad*. X Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración". Murcia, Septiembre de 2011. En Morales Ortiz, Fabiola: Reinserción laboral de privados de libertad: el rol del partenariado público-privado. Tesis para optar al grado de magister en gestión y políticas públicas. Universidad de Chile. 2013

Ministerio de Justicia (2013). *Balance y Desafíos de la Nueva Política Penitenciaria-Chile 2010-2014*. Disponible en <http://issuu.com/malcalay/docs/final-02-05-2013> [visitado 30.01.2014].

Tripodi, S. J., Kim, J. S., y Bender, K. (2010). Is Employment Associated With Reduced Recidivism?: The Complex Relationship Between Employment and Crime. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 54 (5).

Villagra, Carolina (2008). Hacia una Política Postpenitenciaria en Chile: desafíos para la reintegración de quienes salen de la cárcel. *Revista electrónica Debate Penitenciario* N°7, pág. 5. Centro de Estudio en Seguridad Ciudadana. Universidad de Chile. Disponible en: [http://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/debates\\_penitenciaros\\_07.pdf](http://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/debates_penitenciaros_07.pdf). [visitado el 27.01.2014]

Williamson, Bernardita (2004). *Políticas y Programas de Rehabilitación y Reinserción: Experiencia Comparada y Propuestas para Chile*. Editado por Fundación Paz Ciudadana y Minera la Escondida, Stgo. Chile.

Ysa, Tamko (2009). *La gestión de partenariados públicos privados: tipologías y retos de futuro. La colaboración público privado y la creación de valor público*. Barcelona: RGM, SA. En Morales Ortiz, Fabiola: Reinserción laboral de privados de libertad: el rol del partenariado público-privado. Tesis para optar al grado de magister en gestión y políticas públicas.

# ANEXO N°1

## “Programa de capacitación, práctica e inserción laboral

### “Localizadores y Empalmadores De Planta Externa”

#### Objetivos del Programa:

Una vez finalizado el curso los participantes habrán adquirido las siguientes competencias:

- Conocer las características del mundo laboral.
- Identificar dentro de las características personales, habilidades y competencia laborales
- Reconocer los factores que influyen en la efectividad personal.
- Comunicarse asertivamente.
- Generar trabajo en equipo de manera coordinada y colaborativa.
- Optimizar el tiempo para la realización de tareas del contexto laboral.
- Resolver problemas tanto laborales como interpersonales.
- Conocer el alcance de la norma NCH 4/2003
- Identificar herramientas, instrumentos y materiales utilizados en electricidad.
- Comprender la simbología básica eléctrica de uso general, la nomenclatura de los elementos y lectura de planos reales
- Reconocer materiales para la Instalación de tableros, equipos, artefactos y accesorios.
- Identificar diferentes tipos de canalizaciones según sus clasificaciones y usos prácticos.
- Identifica uniones utilizando los diferentes tipos de conductores según sus clasificaciones y usos prácticos.
- Realizar montaje de circuito y reconocer las fallas que pueden ocurrir en ellos.
- Identificar los tipos de accidentes eléctricos y conocer el uso correcto de los elementos de seguridad para evitar accidentes eléctricos.
- Identificar las características generales del concepto prevención de riesgos en el contexto laboral.
- Conocer las condiciones de riesgos físicos y eléctricos.
- Conocer y aplicar recomendaciones de prevención de riesgos en el trabajo en escala y en cámara.
- Conocer y aplicar recomendaciones de prevención en terreno (señalética vial, señalética de escalas)
- Comprende la arquitectura, componentes y funciones de las redes telefónicas.
- Comprende la arquitectura, componentes y funciones de una red de datos a nivel LAN y WAN.

- Conoce y describe los servicios y productos presentes en el mercado.
- Taller de operación en empalmes aéreos y subterráneos.

### Contenidos del Curso

<b>Módulos Localizadores y Empalmadores Planta Externa</b>
<b>Apresto Laboral</b> <b>70 horas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación en el mundo del trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Resolución de problemas en el mundo laboral</li> <li>• Efectividad personal</li> <li>• Aprender a aprender</li> <li>• Iniciativa y creatividad</li> <li>• Características del mundo laboral: Código Laboral- Derechos y Deberes</li> </ul>
<b>Electricidad Básica</b> <b>80 horas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de la Electricidad</li> <li>• Herramientas, instrumentos, materiales y conductores</li> <li>• Circuitos eléctricos- esquemas unilineal y multilineal- Ley de Ohms</li> <li>• Montaje de circuitos eléctricos de baja tensión</li> <li>• Tipos de accidentes eléctricos</li> <li>• Interpretación de planos- Simbología Eléctrica</li> <li>• Norma Eléctrica Chilena</li> </ul>
<b>Prevención de Riesgos</b> <b>16 horas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos generales de la Ley de Accidentes del Trabajo</li> <li>• Descripción de riesgos laborales de la actividad</li> <li>• Descripción de los elementos de protección personal para planta externa</li> <li>• Exposición de videos de la actividad</li> <li>• Trabajo práctico</li> </ul>
<b>Introducción a las Telecomunicaciones</b> <b>8 horas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia y Avances de las Telecomunicaciones en Chile</li> </ul>



<p><b>Planta Externa</b> <b>50 horas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura de red</li> <li>• Cables multipares</li> <li>• Código de colores</li> <li>• Herramientas utilizadas en el oficio</li> </ul>
<p><b>Telefonía Básica</b> <b>30 horas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de Telefonía</li> <li>• Equipos utilizados en Telefonía</li> <li>• Herramientas utilizadas en el oficio</li> </ul>
<p><b>Banda Ancha</b> <b>10 horas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de banda ancha</li> <li>• Parámetros eléctricos</li> <li>• Dslam Distribuidor principal de banda ancha</li> </ul>
<p><b>Riesgo Eléctrico asociado a trabajo en Planta Externa</b> <b>36 horas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en cámara con canalización alta tensión</li> <li>• Trabajo en cámara de humedad y con presencia de gases</li> <li>• Alta tensión y postación</li> <li>• Trabajo en sectores rurales</li> </ul>

## ANEXO N°2

### Contenidos relacionados con la formación y habilidades blandas

- ❖ Trabajo en Apresto Laboral y Habilidades Blandas: Técnicas en la búsqueda de empleo; entrevista personal; Derechos y Deberes Laborales.
  
- ❖ Efectividad Personal:
  - a) Autoconocimiento: autoestima; autoimagen; fortalezas y Debilidades.
  - b) Motivación: Que es, para que sirve, procesos involucrados, entre otros, identificación del ciclo motivacional (Escala Motivacional de Maslow).
  - c) Actitudes y aptitudes: definición, características y diferencias, utilidad para la vida laboral
  - d) Aprender a aprender: Interesarse y Motivarse por Aprender; observar e identificar el proceso del propio aprendizaje; aplicar nuevos aprendizajes al contexto
  - e) Comunicación: Expresarse con Claridad en Forma Oral y Escrita; Reglas de la Comunicación; comunicarse con el lenguaje no Verbal.
  - f) Comunicación asertiva: tipos de comunicación (Pasivo, Agresivo, Asertivo); como ser mejores Comunicadores; entrenamiento asertivo.
  - g) Trabajo en equipo: Definición; identificar objetivos en el trabajo con otros; colaborar y generar confianza en el Equipo; resolver problemas en equipo.
  - h) Resolución de problemas: Definición de la unidad; recolección, organización; análisis de la información para la resolución de problemas; aplicación de alternativas de solución de problemas; resolución de problemas interpersonales.
  
- ❖ Proyecto de Vida (exclusivo a la población adulta)
  - a) Identificación de las Redes de Apoyo tanto a Nivel Familiar como también a otras redes sociales.
  - b) Como enfrentar el desafío de la vida fuera de la cárcel.
  - c) Como enfrentar con sus hijos el proceso de reclusión.
  - d) Entrenar la Tolerancia a la Frustración.
  - e) Proyecto de Vida y Nuevos Desafíos
  - f) Valorar los lazos familiares, reforzando a un referente que los apoyó en el proceso de reclusión.
  - g) Reconocimiento del acto delictivo y auto responsabilidad de los actos cometidos.
  
- ❖ Contenidos Exclusivos para SENAME
  - a) Aprender a Manejar la Tolerancia a la Frustración.

- b) Desarrollo y Control de la Agresividad.
- c) Identificación de sus propias Redes de Apoyo.
- d) Desarrollo de la Empatía.
- e) Ver la Película la Lista de Schindler y realizar un trabajo de Identificar las propias emociones a través de la cinta, lograr conectarse con la Empatía por lo Sucedido y distintas realidades históricas.