

Práctica Promisoria

Programa Reinventarse

Reseña

El Programa Reinventarse nace a partir de la política de responsabilidad social del grupo empresarial Komatsu-Cummins. Éste presenta un modelo de reinserción socio-laboral, basado en la ejecución de un proceso de formación e inducción, durante el cual jóvenes que han sido sancionados en el marco de la Ley de Responsabilidad Adolescente (LRPA), son contratados como aprendices por la Fundación Reinventarse.

Dicha experiencia es complementada con capacitaciones técnicas, nivelación de estudios de enseñanza media y talleres de desarrollo de habilidades blandas y extensión. De este modo, se espera que tras su graduación, los jóvenes sean incorporados formalmente a los equipos de trabajo de las empresas del holding financista o de otras que decidan colaborar con el proyecto.

Contacto entidad ejecutora: contacto@reinventase.cl

Aspectos destacados

Uno de los aspectos más destacados del Programa Reinventarse es la participación del sector privado en el ámbito de la reinserción social de personas infractoras de ley, a través de una estrategia altamente innovadora a nivel nacional, que contempla el pago de una remuneración durante todo el proceso de intervención otorgado a los participantes, los cuales son tratados de acuerdo a su rol de trabajadores y no sólo como jóvenes a quienes se ha aplicado algún tipo de sanción penal.

Datos Generales

Nombre del proyecto

Programa Reinventarse

Ámbito temático

Rehabilitación y reinserción social de infractores

Entidad Ejecutora

Fundación Reinventarse, Organización No Gubernamental surgida al alero del holding Komatsu-Cummins.

Contactos al teléfono 223653276 o a los correos electrónicos contacto@reinventase.cl o bernardo.vasquez@reinventase.cl

Estado de Ejecución

Programa aún en ejecución. Inicia su funcionamiento en abril del año 2011 y, hasta la fecha, ha trabajado con seis generaciones de participantes, contemplando cada una de ellas un periodo de intervención de 9 meses.

Objetivo General

Ofrecer una oportunidad real de reinserción socio-laboral para jóvenes que han infringido la ley, contribuyendo de esta manera a romper el círculo de la delincuencia y promover la integración social.

Grupo/s Objetivo/s

El programa está dirigido a jóvenes de 18 a 22 años, hombres o mujeres, que se encuentren cumpliendo una condena establecida bajo la Ley N°20.064 (LRPA). Por su parte, la naturaleza de la intervención entregada hace necesario que sus participantes cuenten con el apoyo de un familiar o adulto responsable.

Cobertura de Beneficiarios

La presente iniciativa ha atendido hasta el momento seis generaciones de jóvenes, las cuales han presentado una cobertura variable que fluctúa entre los 10 y 13 jóvenes. De este modo, entre los años 2011 y 2016, el programa ha podido atender a casi 70 participantes, la mayor parte de los cuales han sido hombres (93%) -sólo dos mujeres han pasado por el programa-.

Cobertura según año de ingreso (2011 - 2016)

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Generación	I	II	III	IV	V	VI
Participantes Ingresados	10	13	12	13	12	10

Fuente: Elaboración propia a partir de información aportada por Fundación Reinventarse.

Cobertura Territorial

Pese a que la mayor parte de sus participantes provienen de la zona norponiente de Santiago, el programa no delimita su cobertura a partir de criterios espaciales o territoriales.

Fuente de Financiamiento

La principal fuente de financiamiento de la Fundación Reinventarse son los aportes privados del holding Komatsu-Cummins. Sin embargo, durante el año 2016, el Programa Reinventarse comenzó a recibir recursos, anualmente renovables, otorgados por el Servicio Nacional de Menores (SENAME), en el marco del 'Programa de Intermediación Laboral'¹. Por su parte, la compañía también mandata aportes económicos a Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC) dependientes de la Cámara Chilena de la Construcción, quien adjudica los programas de capacitación en los que finalmente participan los jóvenes del programa.

Estado de Resultados

El Programa Reinventarse cuenta con una trayectoria de seis años de funcionamiento, la cual ha permitido que durante el año 2016 haya logrado establecer un acuerdo interinstitucional con SENAME, el cual le ha permitido acceder a mayores recursos para su

¹ La colaboración entre estas instituciones ha sido formalizado a través de un Protocolo de Acuerdo, celebrado el 1 de marzo de 2016, firmado por representantes de la Fundación Reinventarse y la Dirección Regional Metropolitana del Servicio Nacional de Menores (SENAME).

ejecución. Por su parte, los resultados y el enfoque innovador del Programa Reinventarse ha logrado distinguirse dentro de las iniciativas de responsabilidad social empresarial en Chile, recibiendo en el año 2013 el “Premio a la Innovación” otorgado por la Cámara Chileno-Norteamericana de Comercio (AmCham).

Sin embargo, a pesar de que el programa haya podido atender a seis generaciones de participantes, el mismo no ha logrado desarrollar un sistema de registros que permita conocer en detalle su funcionamiento y resultados. Es por esto que uno de los principales objetivos de la Fundación durante el presente año 2016 es consolidar un sistema histórico de información, y conformar un set de herramientas de medición más robustas, destinadas tanto al monitoreo como a la evaluación de la ejecución de la iniciativa.

Contexto de Implementación

Contexto/Articulación con planes o políticas de mayor envergadura

El Programa Reinventarse nace como idea concreta después del terremoto ocurrido en febrero del año 2010, suceso que sensibilizó a los trabajadores del grupo empresarial Komatsu-Cummins, quienes identificaron la necesidad de asumir un rol más activo en la contribución al mejoramiento de las condiciones sociales del país, a través del impulso de una política de responsabilidad social empresarial más ambiciosa.

De este modo, durante el año 2011 se decidió generar e implementar un programa enfocado en la promoción de la reinserción socio laboral de jóvenes infractores de ley, por medio de su capacitación y colocación laboral en empresas del sector minero y metalmeccánico. Durante esta primera etapa, el diseño metodológico de la intervención considerada por el programa fue elaborado con la colaboración de entidades que contaban con experiencia en materia de atención de población joven infractora de ley, entre ellas la Fundación DEM, la Fundación Promesi y Proyecto B.

En el año 2013, con el propósito de replicar y escalar esta experiencia en el país, se crea la Fundación Reinventarse, la cual asume como principal objetivo el promover una sociedad más justa y equitativa, entregando oportunidades de desarrollo laboral y personal a jóvenes que se encuentran en una situación más desfavorable que el resto; y en particular, buscando la reinserción socio laboral de jóvenes que han infringido la ley, a través tanto de la preparación de los mismos como de los futuros equipos de trabajos.

A partir del año 2016, el Programa Reinventarse se encuentra articulado con los lineamientos técnicos del Programa de Intermediación Laboral (PIL) de SENAME, el cual se enmarca dentro de la Política Nacional de Reinserción Social de Adolescentes, definida en el Programa de Gobierno 2014-2018. El PIL está estructurado para ser ejecutado por Organismos Colaboradores Acreditados que se adjudican un proceso licitatorio abierto por SENAME, buscando cubrir la demanda de programas de Medio Libre (PLA y PLE) y de los Centros Privativos de Libertad (CSC y CRC), a través de dos modalidades de atención: Apresto Laboral (promoviendo y/o fortaleciendo competencias para la empleabilidad) y Apoyo Psicosocial para la Reinserción (favoreciendo procesos de intermediación y colocación laboral).

Diagnóstico de la situación problema

Problema, características y magnitud

La adolescencia es un periodo de fuertes cambios biológicos, psicológicos y sociales, que repercuten en trascendentalmente en la vida de las personas. En este entendido, la búsqueda y consolidación de una identidad propia, así como la necesidad de validación ante el grupo de pares o el interés por explorar los límites establecidos, hacen que durante la adolescencia se produzca un “peak” de conductas desviadas, o abiertamente delictivas. Sin embargo, la propia literatura especializada indica que, en la mayor parte de los casos, este tipo de comportamiento no necesariamente se volverá un elemento estable en el futuro de estos adolescentes, sino que sólo un porcentaje menor de ellos llegará a consolidar una carrera criminal durante su vida adulta.

Ahora bien, lo anterior no quiere decir que no deban implementarse estrategias especializadas en prevenir y/o controlar los actos delictivos cometidos por personas menores de edad. Por el contrario, las particularidades de la adolescencia como etapa madurativa, la vuelven un periodo crítico en el cual resulta importante poder impedir la cristalización de carreras criminales en los casos de mayor involucramiento delictivo.

En tanto, pese a que las estadísticas de Carabineros de Chile y del sistema penitenciario nacional (GENCHI-SENAME), indican que el número de jóvenes de entre 16 y 20 años representa un porcentaje bajo, no superior al 20%, dentro del total de la población involucrada en actividades delictivas; en la actualidad, alrededor de 13.000 jóvenes ingresan cada año a los centros y programas del área de justicia juvenil del SENAME, siendo ésta una cifra que resulta preocupante no sólo por su gran magnitud, sino también porque ha venido aumentando de manera sostenida desde el año 2007 (entrada en vigencia de la LRPA). A esto también hay que agregar que, de acuerdo a cifras aportadas por Fundación Paz Ciudadana (2010), un 55% de los jóvenes que son condenados por algún delito terminan reincidiendo en el transcurso de 12 meses.

Por su parte, el análisis de la delincuencia juvenil se complejiza aún más si se considera la vulnerabilidad social que suele afectar a la población infractora de ley, la cual se expresa en un insuficiente nivel de acceso a servicios públicos e inserción en instancias de socialización secundaria, tales como la escuela y el trabajo.

Factores protectores asociados a la solución del problema

Sin información.

Características del/los grupo/s afectado/s

Actualmente, el área de justicia juvenil del SENAME atiende anualmente a cerca de 13.000 jóvenes infractores, siendo la mayor parte de ellos hombres, de entre 14 y 17 años de edad, sancionados por haber cometido algún delito contra la propiedad (hurto, robo, etc.). Desde otra perspectiva, esta población puede ser caracterizada como de bajo nivel socio económico, presentando amplios problemas de pobreza, dificultades en el acceso a servicios básicos como salud o transporte, además de altas tasas de deserción escolar (90% no ha completado la educación básica) y entornos familiares vulnerables (padres

ausentes, consumo problemático de alcohol y/o drogas, vulneración de derechos, etc.). Por su parte, aproximadamente el 40% de los jóvenes infractores atendidos por SENAME proviene de la Región Metropolitana mientras que casi un 90% queda vinculado a programas de intervención en medio libre del SENAME. En este contexto, el 44% de los jóvenes de la zona norponiente de la capital que son sancionados a través de programas de Libertad Asistida Simple (PLA) o Libertad Asistida Especial (PLE) –principales fuentes de derivación del Programa Reinventarse–, están en edad de integrarse al mundo laboral. Sin embargo, gran parte de ellos presentan experiencias fallidas al respecto, lo cual queda en evidencia al observar que, pese a que sólo un tercio de los jóvenes se encontraba trabajando al momento de ser detenido, más del 70% de estos se ha desempeñado en empleos temporales e informales.

Metodologías, instrumentos y fuentes de diagnóstico

La implementación del Programa Reinventarse no contempló del desarrollo de un diagnóstico específico del problema a ser abordado, sino sólo la revisión de fuentes secundarias y datos generados por SENAME, a través de los cual se buscó establecer una caracterización general del perfil social y criminológico de la población penal juvenil.

Marco teórico

Fundamentos conceptuales o enfoque que explica la intervención

El Programa Reinventarse asume como antecedente teórico-conceptual a la evidencia especializada desarrollada en el marco del movimiento criminológico de “lo que funciona” (“What Works”) respecto a la disminución de la reincidencia delictiva. Múltiples investigaciones, elaboradas fundamentalmente en países angloparlantes, han permitido identificar una serie de principios o criterios que potenciarían el éxito de un programa de reinserción social (Lipser y Cullen, 2007; Mackenzie, 2006; Sherman, Farrington, Welsh, y Mackenzie, 2002):

- Identificación de necesidades criminógenas y evaluación del nivel de riesgo: Las intervenciones que son más intensas deben ser dirigidas a los usuarios que tengan un mayor riesgo de reincidencia, atendiendo siempre a las diferentes necesidades que pueda tener cada caso en específico.
- Adecuación del programa: Todo programa debe ser implementado considerando las particularidades personales de cada usuario, poniendo particular atención en que la etapa de desarrollo en que se encuentran jóvenes o adolescentes se caracteriza por cambios constantes, lo cual representa un desafío importante al momento de evaluar los diferentes elementos que determinan la manera en que se entregará la intervención.
- Base teórica del programa: Los programas que han sentado sus bases en evidencia empírica han demostrado tener mejores resultado en la reducción de reincidencia. Por su parte, en los casos donde los programas se han diseñado desde la práctica, los procesos de manualización, sistematización y evaluación de la experiencia resultan recomendables.
- Dosificación del programa: Este criterio se relaciona con la calidad y cantidad del

contacto que tienen los ejecutores del programa con los usuarios del mismo. En el caso de los jóvenes resulta relevante que la relación con los profesionales sea estrecha y estable (aunque puede ser contraproducente en quienes tienen bajo riesgo de reincidencia).

- Integridad del programa: Tiene que ver con la fidelidad con que los ejecutores implementan el diseño original del programa, es por esto, que la supervisión y capacitación continua de los interventores resulta clave en la efectividad que tenga la intervención.
- Modalidad del programa: Los programas más efectivos son los que incluyen una intervención cognitiva, entrenamiento en habilidades interpersonales, consejería individual y programas de entrenamiento conductual. También tienen mayor efectividad los programas multi-modales y aquellos basados en la justicia restaurativa o de ejecución en el medio libre.

Por otra parte, dado que el desempleo es uno de los elementos que ha demostrado estar fuertemente relacionado con el comportamiento delictivo, fomentar la empleabilidad de las personas que han infringido la ley constituye una de las estrategias más relevantes para favorecer sus respectivos procesos de reinserción social y disminuir la probabilidad con que estos podrían llegar a reincidir.

Ahora bien, es importante destacar que el proceso de reinserción socio-laboral no suele alcanzar los mejores resultados si se focaliza únicamente en la colocación laboral de los (ex)infractores, siendo necesario también apuntar a otros elementos que potencien la mantención del empleo obtenido (orientación vocacional, talleres de preparación laboral, capacitaciones certificadas, etc.) y el acompañamiento en problemáticas personales que pudiesen surgir al ingresar al contexto laboral (Visher, Debus y Yahner, 2008). Sin embargo, para que la reinserción socio-laboral sea fructífera, adicionalmente se debe fomentar el desarrollo de políticas públicas que potencien la participación del mundo privado en la contratación de infractores de ley, y que aseguren condiciones laborales que hagan del trabajo una posibilidad válida y atractiva para el (ex)infractor.

Objetivos

Objetivo general

Ofrecer una oportunidad real de reinserción sociolaboral para jóvenes que han infringido la ley, contribuyendo de esta manera a romper el círculo de la delincuencia y promover la integración social, en el contexto del plan de Responsabilidad Social Empresarial del grupo empresarial Komatsu-Cummins.

Objetivos Específicos

- Reducir los índices de reincidencia de los jóvenes que participen en el programa.
- Realizar un proceso de transformación personal en los jóvenes.
- Entregar herramientas concretas que disminuyan su vulnerabilidad social (capacitación técnica, nivelación escolar, inserción en un medio laboral y acompañamiento).
- Generar vínculos reparadores basados en la confianza y el respeto, tanto entre ellos, como con los trabajadores de la empresa.

Metodología

Etapas de la intervención

El diseño metodológico del Programa Reinventarse considera la ejecución de tres fases fundamentales:

- Selección e ingreso de participantes: En esta etapa se recluta a los jóvenes que participarán de la iniciativa, dicho reclutamiento cuenta con el apoyo de organismo como SENAME y de algunas de sus entidades colaboradoras que se encuentran a cargo de administrar sanciones en el medio libre, las cuales acogen y acompañan a los jóvenes por medio de sus Delegados. Por su parte, el equipo interno del programa evalúa a los candidatos inicialmente identificados a través de entrevistas semi-estructuradas y evaluaciones psico-diagnósticas.
- Ejecución de la intervención: Durante esta etapa los jóvenes se incorporan a una serie de talleres, cursos e instancias de trabajo grupal, estructuradas para ser aplicadas de manera universal. Sin embargo, el acompañamiento y supervisión de cada caso es realizado de manera independiente, entregando también atención individual a aquellos casos que presentan determinadas características, o se ven enfrentados a situaciones particulares, que así lo ameritan.

El programa se estructura en torno a cinco ejes de intervención, uno central y los otros complementarios, todos los cuales son abordados durante los nueve meses que contempla la ejecución del mismo:

- Trabajo: Constituye el eje central del programa, contemplando el desarrollo de dos etapas secuenciales: Primero, la entrega de aproximadamente 440 horas de capacitación en distintos oficios (ej.: mecánica, soldadura, grúa horquilla y computación), complementadas con actividades de apresto laboral y un extenso trabajo de fortalecimiento de habilidades blandas, a través de lo cual se espera que los jóvenes logren desarrollar las competencias técnicas suficientes para lograr insertarse exitosamente en el mercado laboral actual. Por otra parte, en segundo lugar, se contempla la ejecución de pasantías o prácticas laborales en la propia empresa, o en alguna otra que desee colaborar con el proyecto, en la cual se observan las habilidades que cada joven logró adquirir en la etapa anterior, así como el nivel adaptación que alcanza en relación a los requerimientos del trabajo realizado y el contexto laboral en general.

Durante ambas etapas, la intervención es complementada con el apoyo y la orientación entregada por trabajadores de la compañía que asumen voluntariamente el rol de 'padrino' de cada participante del programa, buscando no sólo facilitar el proceso de integración a su nuevo grupo de pares laborales, sino también promover en los jóvenes el desarrollo de habilidades de interacción social a nivel educativo, afectivo, cultural y social. Estas funciones son ejecutadas por los padrinos, a través de reuniones y llamadas telefónicas periódicas, visitas a las dependencias del programa acompañado de colegas, y asistencia a hitos claves (ej.:

ceremonia de vinculo, ceremonia de cierre, reuniones de seguimiento, etc.), con lo cual llegan a posicionarse ante los jóvenes como un modelo de comportamiento a seguir.

Por su parte, los cuatro ejes restantes de la intervención, pueden ser comprendidos como complementarios o auxiliares al proceso de formación e inducción socio-laboral previamente descrito, siendo caracterizados de la siguiente manera:

- Educación: Orientada a la nivelación de estudios fuera de la jornada de entrenamiento contemplada por el programa, a objeto de que los jóvenes logren completar la enseñanza media. La relevancia de este componente ha ido aumentando con el tiempo, razón por la cual el actual diseño del programa considera como requisito para la contratación el estar nivelando estudios.
- Persona: Centra sus acciones en la persona y su proceso de transformación, buscando favorecer el autoconocimiento y la valoración del empleo formal, a través de sesiones de coaching y el apadrinamiento por parte de trabajadores voluntarios de las futuras empresas donde serán incorporados(as).
- Familia: Dirigida a recomponer lazos afectivos y de confianza con el adulto significativo (ya sea familiar u otro) buscando posicionarlo como un apoyo fundamental para el proceso de reinserción socio-laboral emprendido por el joven. A través de sesiones individuales, el psicólogo del programa busca enriquecer la comprensión de la historia personal de cada participante del programa por medio de reuniones programadas con sus familias, a quienes también se incorpora en hitos relevantes del programa como son las salidas a terreno y la ceremonia de graduación.
- Social: Tiene como principal finalidad el aumento del capital social y cultural de los jóvenes, el cual es estimulado a través de visitas a museos, teatros u otras actividades culturales, así como también por medio de la vinculación con organizaciones sociales y la realización de actividades deportivas en las que también participan familiares y compañeros de trabajo.
- Egreso: Finalmente y una vez concluida la etapa de pasantías, se evalúa la evolución que ha exhibido cada uno de los participantes durante los meses de intervención, considerando tanto la opinión de los profesores y tutores que han tenido, como evaluaciones clínicas desarrolladas por los psicólogos del programa. De esta forma, si los jóvenes han tenido un buen proceso y alcanzado los objetivos que se han trazado, la empresa Komatsu-Cummins puede decidir contratarlos de manera permanente. Para esto, deben seguir el conducto regular que implementa la empresa dentro de su política de contratación, sometiéndose a test psicológicos, exámenes pre-ocupacionales, entre otros requisitos.

Elementos culturales e identitarios

Al surgir como una iniciativa del sector privado, el Programa Reinventarse no sólo se ve influenciado por los valores institucionales y la cultura laboral del grupo empresarial

Komatsu-Cummins, sino que también constituye un agente promotor de los mismos. Uno de los ejemplos más claros de esto es la figura de "padrinos", que asumen algunos de los trabajadores del holding, a través de la cual los jóvenes puedan conocer e integrarse a las dinámicas culturales de la empresa.

Participación comunitaria

Pese a que la mayor parte de las estrategias de intervención están enfocadas en la atención universal de los participantes del programa, es importante destacar que, tras un proceso de orientación vocacional, son los propios jóvenes quienes definen el perfil y proyecto laboral que desean emprender, escogiendo tanto el tipo de pasantías que quieren realizar durante el periodo formación e inducción contemplado por el programa, como el tipo de puesto laboral al que les gustaría acceder en caso de que la empresa decida contratarlos de manera permanente.

Por su parte, también resulta pertinente mencionar que el eje 'Social' de atención contemplado por el programa contempla, pretende aumentar el capital social y cultural de los jóvenes y sus familias, a través de la participación en actividades de esparcimiento y la vinculación con organizaciones sociales presentes en el sector.

Gestión de la iniciativa

Conformación del equipo ejecutor

El equipo de profesionales que ejecuta el programa está conformado por el Director Ejecutivo de la Fundación Reinventarse, un Coordinador Técnico, un Terapeuta Ocupacional, una Analista de Control de Gestión y un Asistente de Recursos Humanos. Por su parte, en un plano más operativo, y pese al carácter voluntario del puesto, también se podría considerar como parte del equipo ejecutor a los 'Padrinos' que entregan apoyo a los jóvenes participantes.

En tanto, el programa también cuenta con el apoyo de dos órganos integrantes de la plana político-directiva de la Fundación Reinventarse, cuyos miembros dependen del área de Sustentabilidad de Komatsu-Cummins. Por una parte, el Comité Directivo, tiene como objetivo liderar la gobernanza del programa y entregar lineamientos estratégicos y políticos para la Fundación, siendo responsable por ejemplo de aprobar su presupuesto anual; mientras que por otro lado, el Directorio asume el objetivo de velar por la calidad del programa, y fortalecer los vínculos internos y externos de la Fundación, siendo responsable de diseñar el plan de apadrinamiento y crear protocolos de práctica y contratación.

Organización del equipo

Las funciones específicas desarrolladas por el equipo ejecutor del programa son las siguientes:

- Director Ejecutivo: Su función es velar por el óptimo rendimiento del programa, encargarse de las relaciones con entidades externas y reportar al Directorio de la Fundación. Adicionalmente, debe realizar reuniones de seguimiento y evaluación del proceso programático y colocación de puestos laborales.
- Coordinador Técnico: Tiene a su cargo la implementación del programa según los

tiempos planificados, promover la mejora continua del programa y la gestión de las redes que colaboran con la inserción de los jóvenes.

- **Terapeuta Ocupacional:** Su función es desarrollar el diagnóstico ocupacional de los jóvenes insertos en el programa de intermediación laboral, así como una vez desarrollado éste, implementar acciones que permitan el fortalecimiento de sus competencias ocupacionales.

- **Analista de Control de Gestión:** Tiene como función llevar la contabilidad y administración del programa.

- **Asistente en Recursos Humanos:** Dentro de sus funciones se encuentra la asistencia en la ejecución de procedimientos de administración de recursos y otros temas que se relacionen con la Fundación.

Por otra parte, es posible indicar que los 'padrinos' son trabajadores de la compañía que asumen, de manera voluntaria, la responsabilidad de apoyar el proceso de intervención que están enfrentando los participantes del programa, promoviendo una valoración positiva de la actividad laboral y la generación de un nexo más cercano con la cultura institucional de la empresa. Si bien cada año varía la cantidad de voluntarios que participan como padrinos del programa, nunca ha habido menos de 9 trabajadores ejerciendo dicho rol.

y

Como factores facilitadores es posible destacar el apoyo financiero permanente otorgado por el grupo empresarial Komatsu-Cummins, el cual constituye una apuesta estratégica poco habitual en el sector privado nacional.

En tanto, el hecho de que el actual equipo ejecutor cuente con amplia experiencia de trabajo con población joven infractora de ley, ha permitido estructurar de mejor manera el tipo de vinculación que existe entre los profesionales y los participantes del programa, buscando en particular diferenciarse de los programas de ejecución de sanciones de SENAME.

Por otra parte, también es posible indicar que desde el año 2016, el programa cuenta con espacios físicos propios al interior de la empresa donde se espera generar la colocación laboral una vez terminado el proceso de intervención.

Dificultades

Las dificultades encontradas en el proceso de ejecución del Programa Reinventarse se relacionan, en primer lugar, con la existencia de falencias importantes en materia de registro de información y sistematicidad de la intervención, lo cual hizo necesario que durante el año 2016 se reformulara de manera completa el equipo ejecutor del programa. En tanto, el hecho de no lograr convocar a otras empresas que estuviesen interesadas en replicar el programa dentro de sus instalaciones, se presenta como una dificultad tanto del programa como de la propia fundación que lo ejecuta.

Sin embargo, a pesar de que el programa haya podido atender a seis generaciones de participantes, el mismo no ha logrado desarrollar un sistema de registros que permita conocer en detalle su funcionamiento y resultados. Es por esto que uno de los principales

objetivos de la Fundación durante el presente año 2016 es consolidar un sistema histórico de información, y conformar un set de herramientas de medición más robustas, destinadas tanto al monitoreo como a la evaluación de la ejecución de la iniciativa.

Prácticas asociativas

A lo largo de su funcionamiento el Programa Reinventarse ha desarrollado trabajo colaborativo con diversas entidades públicas y privadas, tales como:

- Fundación Cummins: Forma parte de los entes que entrega financiamiento al programa, siendo una fundación internacional que depende de la empresa Cummins.
- Organismos colaboradores de SENAME: Organizaciones que realizan el seguimiento de las sanciones impuestas a jóvenes infractores de ley, aportando al mismo tiempo al proceso de reinserción de los mismos. Estas ONG son finalmente quienes derivan, a diferentes jóvenes al Programa Reinventarse, fundamentalmente desde programas de Libertad Asistida Simple (PLA) o Libertad Asistida Especial (PLE).
- Dirección Regional Metropolitana del SENAME: Institución que, a finales del año 2015, comenzó a financiar el programa con fondos PIL y con quien estableció un protocolo de colaboración.
- ONG Un Rincón de Alegría: ONG que presta apoyo al jardín infantil Un Rincón de Alegría, en el cual algunas de las generaciones del programa han desarrollado actividades voluntarias contempladas dentro del eje 'Social' de intervención.

Evaluación

A nivel de procesos, el programa valora el desempeño de sus participantes por medio del comportamiento que estos exhiben en clases y el nivel de responsabilidad que muestran durante toda la fase de ejecución de la intervención. Los indicadores observados para estos fines, corresponden a registros administrativos tales como el horario de ingreso (puntualidad), el porcentaje de asistencia, la aprobación de cursos y la ocurrencia de incidentes violentos o accidentes. En tanto, el desarrollo de habilidades blandas es observado por medio de la opinión que los supervisores tienen en dimensiones como el respeto a los demás, o el nivel de participación en clases.

Dichas mediciones se realizan de manera mensual durante la etapa de apresto laboral, mientras que durante el periodo de pasantías, al estar distribuidos los participantes en diferentes empresas, la misma se realiza semanalmente, en conjunto con sus supervisores de práctica.

Por otra parte, la única manera en que actualmente se miden los resultados del programa, es a través de la observación del porcentaje de reincidencia delictiva de sus participantes y la tasa de empleabilidad alcanzada tanto al momento de egresar al programa como luego de un periodo de tres meses de seguimiento. De tal manera, se entiende que un joven que es contratado ha logrado tener mejoras importantes en su conducta, pudiendo adoptar una rutina laboral y reconociéndose como parte de un equipo de trabajo.

A partir de lo anterior, uno de los objetivos fijados para el año 2016 consiste en consolidar un conjunto de herramientas de evaluación más robusta, la cual permita generar información cualitativa y cuantitativa más precisa. En este sentido, durante este año se

realizará la primera evaluación formal respecto de los logros alcanzados por los beneficiarios del programa.

Resultados

La falta de información histórica debidamente sistematizada en relación a los resultados alcanzados por el programa, sólo permite afirmar que, entre los años 2011 y 2013, sus participantes presentaron un nivel de reincidencia inferior al 17%.

Principales resultados del programa según año de ingreso (2011 - 2016)

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Generación	I	II	III	IV	V	VI
Participantes Ingresados	10	13	12	13	12	10
Reincidencia	14%	17%	14%	s/i	s/i	--
Empleabilidad	60%	31%	42%	31%	10%	--

Fuente: Elaboración propia a partir de información aportada por Fundación Reinventarse.

Por su parte, es posible señalar que la cantidad de jóvenes que logró encontrar un empleo tras su paso por el programa, ha fluctuado entre el 60% y el 10%, mientras que cerca del 90% de los participantes logran aprobar sus cursos durante la etapa de pasantía.

Aprendizaje de la experiencia

Dentro de los aprendizajes críticos a los que ha arribado el equipo ejecutor del programa es posible identificar la necesidad de superar el enfoque terapéutico o controlador que habitualmente caracteriza el tipo de relación que se establece con los participantes de programas de reinserción social de infractores ley, asumiendo los patrones que guían las relaciones laborales entre empleado y empleador, con la intención de instalar habilidades blandas vitales para la obtención de un adecuado proceso de reinserción socio-laboral.

Por otra parte, se ha alcanzado la convicción de que una oferta de capacitación y colocación laboral de alta calidad constituye el gancho perfecto para mantener la motivación y asegurar la participación de los jóvenes en el programa, entendiendo que estos los validan como oportunidades ciertas y atractivas de integración al mundo del trabajo.

Finalmente, producto de un análisis auto-crítico de la trayectoria del programa, han concluido que el fortalecimiento de los procedimientos de registro, sistematización y análisis de información, es un requisito indispensable para el mejoramiento de la gestión interna de programa.

Dimensiones de Práctica Promisoria

Esta iniciativa es una **Práctica Promisoria**, destacada en:

Asociatividad

Uno de los elementos más interesantes del proyecto es que corresponde a una iniciativa impulsada por un actor privado (grupo empresarial Komatsu-Cummins) que ha decidido emprender un proyecto de apoyo a la reinserción socio-laboral de jóvenes infractores de

ley, estableciendo una innovadora alianza estratégica con el sector público, principalmente a través del Servicio Nacional de Menores (SENAME).

La complejidad del fenómeno que se desea abordar a través de este tipo de iniciativas de prevención terciaria, requiera de la coordinación intersectorial e interinstitucional de múltiples actores que deberán generar las condiciones necesarias para lograr reducir los actuales niveles de delincuencia. En este sentido, el desarrollo de iniciativas de este tipo constituye un positivo ejemplo de trabajo colaborativo entre entidades públicas y privadas, asumiendo el objetivo común de apoyar a las personas que han decidido alejarse de la actividad delictiva.

Innovación

El programa contempla una estrategia de operación sumamente innovadora a nivel nacional, entregando un proceso de intervención socio-laboral que se extiende durante nueve meses, tiempo durante el cual los jóvenes participantes son contratados como ‘aprendices’, recibiendo el pago de una remuneración por el cumplimiento de todas las responsabilidades y obligaciones asociadas al puesto. Tal disposición no sólo favorece la adherencia al tratamiento por parte de sus participantes, sino también la promoción de un encuadre particular de la intervención, en la cual se busca superar la comprensión de sus participantes como jóvenes infractores, pasando a ser tratados como cualquier otro trabajador dependiente, que presenta deberes y derechos estipulados en un contrato establecido entre dos partes.

Cabe destacar que estas características particulares del Programa Reinventarse fueron reconocidas, durante el año 2013, a través del “Premio a la Innovación”, otorgado por la Cámara Chileno-Norteamericana de Comercio (AmCham).

Inclusión Social

El programa tiene como principal objetivo impulsar la reinserción socio-laboral de jóvenes infractores de ley, siendo éste uno de los grupos más vulnerables y marginalizados de la sociedad. Las estrategias de intervención utilizadas por el programa involucran la nivelación de estudios, la capacitación técnica y la colocación laboral, a través de las cuales promueve el alejamiento de la actividad delictiva por parte sus participantes, de igual forma que se constituye como una fuente directa de ingresos económicos para los mismos.

Documentación secundaria

- Fundación Reinventarse (2012). Reinventarse. Una experiencia replicable de reinserción social. Chile.
 - Fundación Reinventarse (2015a). Presentación “Rendición de Cuentas y Gestión FY 2014”. Chile.
 - Fundación Reinventarse (2015b). Graduación 2015 Programa Reinventarse. Reseña del Evento. Chile.
 - Fundación Reinventarse (2015c). Presentación “Jornada Padrinos 2015”. Chile.
-

-
- Fundación Reinventarse (2016a). Presentación “Graduación Reinventarse. Marzo 2016”. Chile.
 - Servicio Nacional de Menores, SENAME (2015). II Bases Técnicas programas de reinserción para adolescentes infractores a la Ley Penal. Programa de Intermediación Laboral (PIL). Departamento de Justicia Juvenil, SENAME. Chile.
-