

Mayo, 2025

INFORME DE SISTEMATIZACIÓN Y RECOMENDACIONES:

Iniciativa piloto de apoyo a la empleabilidad para jóvenes en proceso de reinserción social en la Región de Tarapacá

Mesa técnica público-privada de empleabilidad, convocada por el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil



INFORME DE SISTEMATIZACIÓN Y RECOMENDACIONES:

Iniciativa piloto de apoyo a la empleabilidad para jóvenes en proceso de reinserción social en la Región de Tarapacá

Sistematización

Rolando Carmona A., Centro de Estudios Justicia y Sociedad, Pontificia
Universidad Católica de Chile (CJS)

Julio I. Cifuentes S., Fundación Proyecto B

Elisa Piña B., Fundación MC

Colaboración

Dirección Nacional y Dirección Regional de Tarapacá, Servicio Nacional
de Reinserción Social Juvenil (SRJ)

Unidad de Gestión de Mipymes y Empleadores y Unidad de Formación
en Oficios, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)

SERPAJ Chile

Corporación Opción

Fundación Reinventarse

Juntos por la Reinserción (JxR)

Abreviaturas

SRJ: Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil

SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

IRC: Centro de Internación en Régimen Cerrado

LAE-IP: Centro de Libertad Asistida Especial con Internación Parcial

LAS: Programa de Libertad Asistida Simple

LAE: Programa de Libertad Asistida Especial

IP: Centro de Internación Provisoria

MCA: Programa de Medidas Cautelares Ambulatorias

SA: Salida Alternativa

SBC: Programa de Servicio en Beneficio de la Comunidad y Reparación del Daño

Postegreso: acompañamiento voluntario y posterior al término de la medida o sanción impuesta al joven, realizado por profesionales de la Dirección Regional.

TTOO: terapeuta ocupacional.

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL INFORME

Implementación del Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil¹

El 12 de enero de 2023 se publicó la ley N° 21.527 que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil (SRJ), institución que reemplazará al Servicio Nacional de Menores (Sename).

Dicho Servicio se implementará de forma progresiva en el territorio nacional, comenzando por la macrozona norte (regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo), donde se inició el 13 de enero de 2024. Para 2025 se contempla la implementación en la macrozona sur (regiones de Maule, Biobío, Ñuble, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y Magallanes y de la Antártica Chilena) y finalmente, en el año 2026, se ejecutará en la zona central (regiones de Valparaíso, Del Libertador General Bernardo O'Higgins y Metropolitana de Santiago).

De esta manera, el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil será la entidad especializada responsable de administrar y ejecutar las medidas y sanciones contempladas por la ley N° 20.084 (Ley de Responsabilidad Penal Adolescente), mediante el desarrollo de programas que contribuyan al abandono de toda conducta delictiva, a la integración social de los sujetos de su atención y a la implementación de políticas de carácter intersectorial en la materia.

Éste es un servicio público descentralizado que contempla el desarrollo de la intervención programada de la manera más eficaz y eficiente posible, en un balance con la discrecionalidad de profesionales especializados y entrenados, que permita adaptaciones e innovaciones necesarias según las particularidades de los casos y los territorios. Para ello, incluye, dentro de las direcciones regionales, unidades que apoyan y complementan la intervención de los centros de cumplimiento en el proceso de reinserción social de los adolescentes y jóvenes, tales como la Unidad de Redes y la Unidad de Apoyo a la Reinserción (con profesional intermediador laboral y profesionales que trabajan en la estrategia de postegreso).

En esa línea, el Servicio tiene a su cargo la elaboración e implementación de un modelo de intervención especializado orientado a modificar la conducta delictiva y a incidir en la plena integración social de los adolescentes y jóvenes que cumplen una sanción y/o medida, el cual debe considerar además acciones para el acompañamiento voluntario posterior al egreso (postegreso). Este modelo fue publicado el 18 de octubre de 2023 (Resolución exenta N° 018/2023) y establece los distintos ámbitos que se deberán intervenir con los jóvenes sujetos de atención del Servicio. Dentro de estas áreas de intervención se encuentra el ámbito laboral, donde se plantea la necesidad de proveer acceso a capacitación laboral y a oportunidades de empleo y habilidades para la empleabilidad.

Adicionalmente, el documento agrega que el Servicio deberá desarrollar la oferta de intervención “en la medida que se vaya implementando por cada macrozona, junto con la capacitación y especialización del recurso humano y consolidando la unidad de estudios y evaluación para generar sus propios programas basados en evidencia”.

Término de los Programas de Intermediación Laboral de Sename

Con el término del funcionamiento del Sename dejarán de operar los Programas de Intermediación Laboral (PIL), los cuales constituyen actualmente parte de su oferta programática. Estos son programas complementarios, nacidos el año 2015, que contribuyen a la inserción laboral de jóvenes que se encuentran cumpliendo sanción en Sename, por medio de un acompañamiento sociolaboral personalizado y estrategias de vinculación con oportunidades laborales del sector privado.

Su diseño busca abordar integralmente el proceso de inserción laboral, tanto desde la capacitación y colocación hasta el acompañamiento de la experiencia laboral misma, facilitando así la “conexión entre las expectativas, capacidades y

1. En el presente informe se usa el singular y plural masculino para referirse tanto a hombres como mujeres, únicamente con el fin de no sobrecargar el texto.

potencialidades laborales de cada joven y lo que el mercado laboral genera como alternativas de colocación”². Lo anterior, con la evidencia de que “si bien la inversión en capacitación contribuye a mejorar las oportunidades de inserción laboral, el no contar con el consiguiente acompañamiento para favorecer procesos de inserción laboral no permite asegurar el logro de la integración social”³.

El año 2017 el Programa de Intermediación Laboral se convirtió en política nacional de Sename y, en consecuencia, se licitó su ejecución en las distintas regiones del país. A fines de 2022 existían 17 programas, en 16 regiones, desarrollados por organismos colaboradores. Durante sus ocho años de implementación, los PIL atendieron a más de 5.750 jóvenes, con una tasa de inserción laboral superior al 50%⁴.

Mesa técnica público-privada de empleabilidad e iniciativa local en Tarapacá

En este contexto, en junio de 2024 el SRJ convocó a distintos actores público-privados⁵ a una mesa técnica con la finalidad de contribuir al diseño de un modelo de gestión especializado para la inserción laboral de adolescentes y jóvenes atendidos por el Servicio. Para lo anterior, se acordó desarrollar una experiencia local de apoyo a la empleabilidad, en una de las regiones donde ya se encontraba instalada la nueva institucionalidad, a fin de modelar técnicamente la articulación que podría generarse entre los centros de cumplimiento, las unidades regionales, el intersector, las empresas privadas, la sociedad civil y otros actores pertinentes, con el acompañamiento de la Fundación Proyecto B, institución con 14 años de trayectoria y altamente especializada en empleabilidad de jóvenes en conflicto con la ley. La región seleccionada fue Tarapacá.

Durante las sesiones de la mesa técnica también se desarrollaron jornadas de discusión y trabajo que permitieron avanzar en la definición de un posible flujo de intervención en esta temática, el cual pudo ser contrastado con el trabajo en terreno desarrollado por la iniciativa local. A su vez, en octubre se llevó a cabo una jornada de trabajo con los profesionales de los centros de cumplimiento de la Región de

Tarapacá con el fin de discutir esta estrategia. Luego, en febrero de 2025, se desarrolló una última reunión ampliada en la que participaron los miembros de la mesa técnica y una mesa de empleabilidad regional liderada por la Dirección Regional del SRJ, a fin de profundizar en los roles y flujos.

El presente informe de sistematización da cuenta de los resultados de dicha experiencia de modelado, complementada por las discusiones de la mesa técnica, contribuyendo de esta manera con información específica para el desarrollo de una futura estrategia de empleabilidad. En particular, el documento tiene cuatro objetivos: (i) caracterizar la iniciativa local desarrollada en la Región de Tarapacá y sus resultados; (ii) proponer una estrategia y flujo de trabajo para apoyar la empleabilidad de adolescentes y jóvenes atendidos por el nuevo Servicio; (iii) describir los desafíos de la estrategia propuesta; y (iv) entregar recomendaciones para la potencial escalabilidad del modelo.

2. Sename (2023). Anuario Estadístico Sename 2022, p. 126.

3. Ibid., p. 126.

4. Sename (2017). Evaluación PIL; Sename (2018). Anuario Estadístico; Dipres (2019, 2020, 2021 y 2023). Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública: Justicia Juvenil -Intermediación Laboral para Jóvenes Sancionados (PIL).

5. Esta mesa cuenta con la participación del Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, Sence, Fundación Proyecto B, Fundación MC, la red Juntos por la Reinserción, el Centro de Estudios Justicia y Sociedad UC, Corporación Opción, SERPAJ Chile y Fundación Reinventarse.

2. CARACTERIZACIÓN Y RESULTADOS DEL PILOTO

Objetivos específicos de la iniciativa local

Eje Intervención con jóvenes

- » Favorecer la inserción laboral de los jóvenes a través de talleres de formación, adquisición de competencias y habilidades sociolaborales.
- » Facilitar un proceso de inserción laboral de los jóvenes participantes, a través de la intermediación y colocación laboral en empresas u otras instituciones.
- » Entregar herramientas para la habilitación en oficios por medio de capacitaciones técnicas certificadas.
- » Potenciar un proceso de inserción laboral para los jóvenes, por medio del acompañamiento psico sociolaboral, soporte y monitoreo periódico de los distintos actores involucrados.

Eje articulación con los actores intervinientes en el territorio

- » Inducir a los profesionales de la Dirección Regional del SRJ y de centros de cumplimiento en la estrategia de inserción laboral.
- » Sensibilizar, capacitar y entrenar en estrategia de inserción laboral a equipos de las empresas.
- » Monitorear y acompañar técnicamente a los actores estratégicos, tanto en la mirada transversal desde el nivel regional como en la intervención directa con los jóvenes.
- » Sistematizar el proceso.

Población objetivo

La iniciativa estuvo dirigida a jóvenes de ambos sexos, investigados o condenados bajo la Ley N° 20.084 y que estuvieran cumpliendo sanción o medida en un programa del Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, o hubiesen egresado recientemente y estuvieran participando voluntariamente del programa de postgreso. Además, debían cumplir

con los siguientes criterios de ingreso:

- » Ser mayor de 17 años y 8 meses de edad.
- » No presentar consumo problemático de alcohol y/o drogas.
- » Tener octavo básico aprobado. Excepcionalmente podían ser seleccionados usuarios que no cumplieran con este criterio, siempre que el caso fuera evaluado y aceptado previamente por Proyecto B.
- » Manifestar expresa y voluntariamente su disposición a participar en la iniciativa.

Cobertura

La cobertura acordada para la iniciativa fue de 15 participantes de la Región de Tarapacá. Estos provendrían de los centros de cumplimiento de medidas, sanción o estrategia postgreso existentes en la región y podrían ser derivados entre el primer día hábil del mes de agosto y el último día hábil de septiembre de 2024, por los profesionales del respectivo centro de cumplimiento o el encargado regional de postgreso.

Duración de la iniciativa

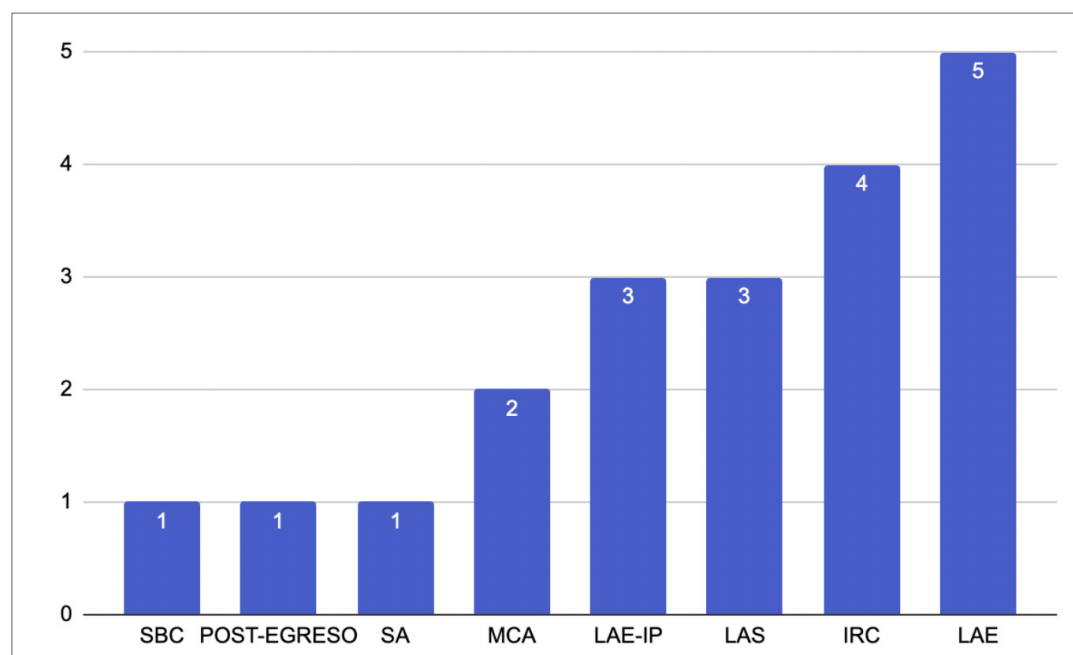
La iniciativa se programó para comenzar el primer día hábil del mes de agosto de 2024 y tener una duración de hasta seis meses después de la fecha de ingreso del último participante, no pudiendo extenderse más allá de marzo de 2025.

Resultados

Caracterización de los participantes

La iniciativa piloto contó con la participación de 20 jóvenes, lo que representa un 33% más de lo proyectado. Si bien se consideraron 15 cupos inicialmente, se decidió ampliarlos debido al interés de parte de los centros de la Región de Tarapacá por postular a más candidatos.

Gráfico 1. Centros derivadores de los participantes



Fuente: elaboración propia.

La mayor parte de los participantes provienen de medidas o sanciones en el medio libre (80%), mientras que cuatro jóvenes fueron derivados desde un centro privativo de libertad (20%). A su vez, los programas del medio libre que más derivaciones realizaron fueron los de libertad asistida especial -LAE- (25%), tal como se observa en el gráfico 1.

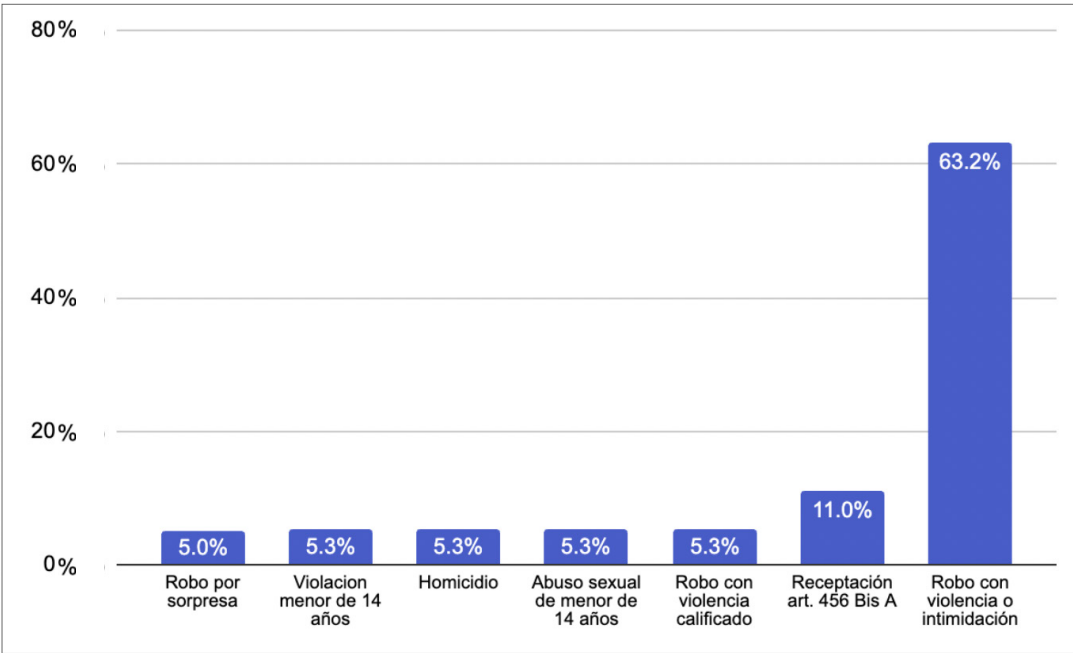
La participación de los programas de medidas cautelares ambulatorias (MCA), de Servicio en Beneficio de la Comunidad (SBC) y de postegreso constituye una innovación. Los dos primeros no eran considerados en la oferta de los Programas de Intermediación Laboral de Sename y el programa de postegreso no existía en la anterior institucionalidad.

Considerando que la mayoría de los participantes provienen de programas en el medio libre, resulta también relevante la información sobre su comuna de residencia. La iniciativa se llevó a cabo de forma presencial en la ciudad de Iquique, específicamente en la sede de INACAP de esa ciudad, y el 53% de los jóvenes proviene de la comuna de Iquique y el porcentaje restante de Alto Hospicio.

Con respecto a las edades de los participantes, dos jóvenes tenían 17 años y los demás se encontraban entre los 18 y los 21 años, con una media de 18,95 años y una mediana de 19 años. Por otra parte, el 90% de los participantes fueron hombres, habiendo participado solo dos mujeres. Con respecto al nivel de escolaridad, el 50% de los beneficiarios contaba con 4° medio cursado, un 15% con 3° medio, un 30% con 2° medio y un 5% solamente con 8° básico rendido. Lo anterior resulta relevante considerando que todos los participantes eran mayores de 17 años, por lo que se advierte la existencia de rezago educacional en, a lo menos, la mitad de ellos.

Finalmente, con respecto al tipo de delito por el cual se encontraban condenados o bajo investigación penal, un 73,5% se encuentra asociado con delitos contra la propiedad de carácter violento, un 10,6% con delitos de carácter sexual, un 11% con receptación y un 5,3% con homicidio.

Gráfico 2. Tipo de delito cometido por los participantes



N = 20

Fuente: elaboración propia.

Resultados de indicadores

Previo al inicio de la iniciativa piloto, se establecieron indicadores que permitieran monitorear las actividades, productos y resultados más relevantes de la experiencia. Dichos indicadores fueron propuestos a la mesa de empleabilidad en la sesión realizada el 22 de julio del 2024. A continuación se presentan sus resultados a marzo de 2025.

Como puede observarse en la siguiente tabla, de los 20 jóvenes participantes, 75% completaron la etapa de habilitación para el empleo, 85% reforzaron sus habilidades transversales y 80% completaron capacitaciones en oficio.

Por otra parte, un total de 9 jóvenes completó el programa, llegando hasta la etapa de inserción laboral, lo que representa un 60% de los participantes habilitados para emplearse. Dicha tasa de colocación es satisfactoria al compararse con otros programas de la misma naturaleza, como es el caso del PIL de Sename, cuya tasa de inserción laboral a nivel

nacional el año 2023 fue de un 54%⁶ y el Programa de Intermediación Laboral del Sistema Abierto de Gendarmería (PILSA), cuya tasa ese mismo año fue de 28%⁷.

Además, se observa una alta satisfacción con la iniciativa, con una nota de 6,6 promedio, en una escala de 1 a 7 (se incluyen más detalles en el Anexo).

6. Dipres (2023), Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2023: Justicia Juvenil - Intermediación Laboral para Jóvenes Sancionados (PIL).

7. Dipres (2023), Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2023: Intermediación Laboral para Penados en el Sistema Abierto

Tabla 1. Resultados de indicadores (marzo 2025)

Indicador	Fórmula	Resultado
Porcentaje de jóvenes que postulan en relación con los cupos disponibles	N° de jóvenes atendidos por el piloto/Total de cupos disponibles	133% (20/15)
Porcentaje de jóvenes que completan etapa de habilitación para el empleo	N° de jóvenes que completan etapa de habilitación para el empleo/Total de jóvenes atendidos por el piloto y que llevan más de dos meses en el programa	75% (15/20)
Porcentaje de jóvenes que refuerzan sus habilidades transversales para el trabajo	N° de jóvenes que trabajaron a lo menos tres habilidades transversales/Total de jóvenes atendidos por el piloto	85% (17/20)
Porcentaje de jóvenes que realizan capacitaciones técnicas (oficio)	N° de jóvenes que completan capacitación técnica/Total de jóvenes atendidos por el piloto	80% (16/20)
Porcentaje de jóvenes que experimenta una entrevista laboral formal o simulada	N° de jóvenes que finalizan habilitación para el empleo y experimentan una entrevista laboral/Total de jóvenes atendidos por el piloto que finalizan habilitación para el empleo	67% (10/15)
Porcentaje de jóvenes que completa el programa en relación con los que comenzaron	N° de jóvenes que completan el programa/Total de jóvenes atendidos por el piloto	45% (9/20)
Porcentaje de jóvenes que se inserta laboralmente	N° de jóvenes que se insertan laboralmente /Total de jóvenes que finalizan etapa de habilitación para el empleo	60% (9/15)
Porcentaje de jóvenes que sigue empleado luego de tres meses	N° de jóvenes que se insertan y se mantienen más de tres meses trabajando/Total de jóvenes que se insertaron laboralmente hace tres meses o más	50% (3/6)
Promedio de satisfacción de participantes con la iniciativa	Suma de notas obtenidas en encuesta de satisfacción/ Total de participantes	6,6 (N=13)

Fuente: elaboración propia.

3. ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN ESPECIALIZADO PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE ADOLESCENTES Y JÓVENES ATENDIDOS POR EL SRJ

En forma paralela a la implementación de la iniciativa piloto en la región de Tarapacá, se llevó a cabo una sistematización de este proceso, realizada entre los meses de julio y diciembre de 2024, con el fin de identificar aprendizajes y desafíos para el futuro⁸. Para esto, se realizaron entrevistas semi estructuradas con diez personas que participaron en la ejecución del programa en la región, incluyendo a profesionales de Proyecto B, del Servicio Nacional de Reinserción Juvenil, de los centros de sanción y de Sence.

A lo anterior, se sumaron las discusiones desarrolladas en el contexto de las sesiones de trabajo de la mesa técnica, en las que los actores discutieron y consensuaron los componentes de una estrategia de gestión para apoyar la inserción laboral de adolescentes y jóvenes del SRJ. A continuación, se describe el modelo de gestión propuesto, distribuido en cuatro etapas secuenciales. Para cada una de ellas, se identifican las actividades mínimas, los profesionales responsables y los principales desafíos identificados.

Es importante señalar que el modelo de gestión que se propone toma como base los roles, capacidades y programas con que cuenta en la actualidad el diseño del Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, pretendiendo entregar un lineamiento general del trabajo articulado que podría desarrollarse para apoyar la empleabilidad de sus usuarios. Sin embargo, éste deberá adaptarse a las particularidades propias de cada región a fin de lograr pertinencia territorial. A su vez, identifica desafíos y debilidades con la finalidad de que los actores clave puedan analizar acciones de mejora hacia el futuro.

Etapas 1: Selección y evaluación de los candidatos para inserción laboral

Esta fase se enfoca en identificar candidatos que, voluntariamente y en línea con sus procesos de reinserción, busquen insertarse en el mundo laboral a corto plazo. Para ello se realiza una evaluación y selección que permita determinar si los candidatos se ajustan al perfil requerido para iniciar un proceso de inserción laboral.

Esta etapa de evaluación debe ser específica para cada región, considerando el mercado laboral y las industrias del lugar, el tipo de oferta laboral disponible y las características personales de los jóvenes. Contempla, además, una evaluación de competencias de cada joven, a través de una entrevista personal y la aplicación de test psicométricos.

¿Qué se hace? Actividades mínimas

- » Individualización y levantamiento de candidatos.
- » Evaluación de cada joven: revisar si cuenta con las condiciones y motivación para enfrentar un proceso de inserción laboral.
- » Diagnóstico de competencias del joven.

¿Quién lo hace?

- » LAE y LAS: profesional de programas generales y gestor de casos.
- » IRC, LAE-IP e IP: gestor de casos y terapeuta ocupacional.
- » SBC, MCA y SA: gestor de casos.
- » Postgreso: profesional de apoyo a la reinserción de la Dirección Regional SRJ.

Desafíos

Considerando la importancia de una adecuada evaluación de los candidatos al iniciar los procesos de inserción laboral, en tanto constituye el primer paso para avanzar hacia perfiles idóneos y en línea con la oferta laboral disponible, es fundamental contar con instrumentos de evaluación adecuados y pertinentes a la realidad territorial, así como también con profesionales que tengan conocimientos y capacidades técnicas para identificar correctamente a los participantes idóneos. Esto supone tener disponibilidad de tiempo para llevar a cabo las entrevistas y profesionales capacitados para efectuar las evaluaciones. Este desafío se podrá ir superando

8. Para esto, se contó con el apoyo de Pascuala Mujica y Angela Eguiguren, estudiantes de 5º año de Sociología de la Pontificia Universidad Católica, a quienes agradecemos su trabajo.

a medida que avance la implementación del nuevo SRJ y los profesionales adquieran experiencia.

A su vez, para el éxito de este proceso en los centros de administración directa (IRC, LAE-IP e IP) es fundamental que exista una estrecha colaboración y articulación entre los terapeutas ocupacionales y los gestores de casos a cargo de los jóvenes. Lo mismo sucede en el caso de los centros de sanción en el medio libre LAS y LAE, donde se requiere articulación entre los profesionales de programas generales y gestores de casos. En efecto, si bien estos programas cuentan con una etapa de evaluación inicial al momento del ingreso del joven a la sanción, probablemente será necesario profundizar con posterioridad esa evaluación con foco específico en sus competencias laborales para el mundo del trabajo, lo que requerirá la colaboración entre profesionales.

Sin embargo, en los programas de servicio en beneficio de la comunidad (SBC), medidas cautelares ambulatorias (MCA) y programas de salidas alternativas (SA) existe un nudo estructural, toda vez que no cuentan con el rol de los terapeutas ocupacionales o profesionales de programas generales. Esto deja a los gestores de caso únicamente a cargo de esta tarea, lo que puede llevar a una sobrecarga laboral y a no poder dedicarle el tiempo suficiente para realizarlo adecuadamente.

Etapas 2: Habilidad socio-laboral

En esta etapa los jóvenes reciben formación en competencias laborales con el objetivo de habilitarse para ingresar al mundo laboral de forma satisfactoria. Considera la entrega de conocimientos y habilidades directamente laborales -tales como elaboración de su currículum y preparación para una entrevista laboral-, además del reforzamiento de habilidades transversales (blandas), con foco en aquellas competencias necesarias para un buen desarrollo laboral -comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otras.

Finalmente, es idóneo complementar esa formación con oferta de capacitación técnica gratuita en algún oficio, ajustada a las características de esta población objetivo y al mercado laboral regional. Si bien esto último difícilmente puede ser requisito obligatorio para avanzar en sus procesos de inserción, atendida la necesidad de recursos, sí constituye un complemento valorado por los participantes, según demostró la iniciativa piloto.

¿Qué se hace? Actividades mínimas

- » Apresto: entrega de conocimientos y habilidades laborales para la búsqueda e ingreso adecuado a un empleo (confección de CV, entrenamiento de entrevista laboral, legislación laboral básica, entre otros).
- » Revisión de intereses y perfilamiento laboral ajustado a las características particulares de la población objetivo: implica conocer en detalle las competencias del candidato y ajustar las expectativas.
- » Reforzamiento de habilidades transversales para el trabajo (ej. comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otros).
- » Conexión con ofertas de capacitación en oficios gratuitas.
- » Acompañamiento al joven mediante seguimiento personalizado, el que implica apoyo socioemocional y reforzamiento motivacional.

¿Quién lo hace?

- » LAE y LAS: profesional de programas generales.
- » IRC, LAE-IP e IP: terapeuta ocupacional.
- » SBC, MCA y SA: gestor de casos, en colaboración con orientador de la plataforma laboral de Sence (en aquellas regiones donde exista este dispositivo y solo para sesiones de apresto laboral).
- » Postegreso: profesional de apoyo a la reinserción, en colaboración con orientador de la plataforma laboral de Sence (en aquellas regiones donde exista este dispositivo y solo para sesiones de apresto laboral).

De acuerdo con lo señalado por Sence, existe compromiso de asignar un bloque horario protegido para la atención presencial de esta población objetivo, por medio de las plataformas laborales, dispositivo que se irá instalando progresivamente en ciertas regiones.⁹

9. En el caso de la Región de Tarapacá, se indicó que estaría disponible desde el mes de marzo de 2025.

Desafíos

De acuerdo a lo constatado en las entrevistas, los profesionales del Servicio no reciben capacitación específica para hacer esta tarea con jóvenes de las características de los beneficiarios, por lo que no se sienten suficientemente preparados. Además, señalan que hoy están a cargo de muchos jóvenes al mismo tiempo, lo que no les permite realizar un acompañamiento personalizado.

Por otra parte, los profesionales reportan que, al iniciar un proceso de reinserción laboral, los jóvenes tienen muchas expectativas sobre cómo y cuándo se desarrollará la colocación laboral. Por lo mismo, una vez que las etapas avanzan con mayor lentitud de lo que esperan, en tanto es necesario comenzar con una formación laboral previa, comienza a existir frustración y una tensión creciente.

Para esto, junto con priorizar que estos procesos de colocación laboral sean lo más expeditos posibles, es muy importante dar acompañamiento psicológico y socioemocional a los jóvenes. Se señala que, idealmente, éste no debe ser entregado por el gestor de casos, no solo por la carga laboral con que cuenta, sino también debido a que es el encargado de hacer cumplir las sanciones, siendo importante separar los roles. Quien cumpla este rol debe estar debidamente preparado para hacerlo, siendo capaz de establecer un vínculo cercano con los beneficiarios, similar a una figura de mentor.

Este rol trascendental se dificulta particularmente en los centros en que por norma técnica no se cuenta con el profesional terapeuta ocupacional o el profesional de programas generales (SBC, MCA y SA). En ese contexto, de acuerdo a lo informado por Sence, la institución -mediante la plataforma laboral- tiene capacidad para colaborar con los gestores de caso únicamente en el trabajo de apresto laboral de los jóvenes, pero no en el reforzamiento de habilidades blandas o acompañamiento. Asimismo, señalan que sus profesionales no cuentan con especialización o conocimientos sobre las características particulares de los jóvenes infractores de ley, lo que es importante al momento de diseñar un plan de inserción laboral ajustado a sus expectativas.

Finalmente, cabe mencionar que las plataformas laborales de Sence no están implementadas en todas las regiones del país, por lo que en esos territorios se necesitará buscar una alternativa, como podría ser el caso de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL). No obstante, en ese caso dependerá

de convenios de trabajo establecidos con cada municipalidad y la real capacidad de éstas oficinas para abordar el trabajo especializado con jóvenes en proceso de reinserción social.

Etapa 3: Intermediación e inserción laboral

¿Qué se hace? Actividades mínimas

- » Apertura de vacantes laborales con empresas.
- » Difusión de perfiles de cargo/vacantes entre los programas de sanción o medidas.
- » Recepción de candidatos.
- » Priorización de candidatos según perfiles de cargo, número de vacantes, necesidades e intereses específicos de los jóvenes.
- » Gestión de la colocación con la empresa (recepción de CV candidatos finales, envío de CV a empresas, gestión de fechas de entrevistas, gestión de ingreso al trabajo).

¿Quién lo hace?

- » Apertura de vacantes laborales y gestión de colocación con la empresa:
 - [Opción prioritaria] Ejecutivo de empresas de Sence (Unidad de Gestión de Mipymes y Empleadores).
 - [Alternativa] Intermediador laboral de la Dirección Regional SRJ.
- » Difusión de perfiles de cargo entre centros de sanción, recepción de candidatos, priorización de perfiles y presentación a ejecutivo de empresas de Sence:
 - Intermediador laboral de la Dirección Regional SRJ.

Desafíos

Esta etapa incluye todas las tareas asociadas a la apertura de vacantes laborales y gestión de la colocación, involucrando un trabajo cercano con las empresas. Con posterioridad a la iniciativa piloto esta responsabilidad recaerá, según la definición de roles del SRJ, en el intermediador laboral de la Dirección Regional del Servicio. Sin embargo, esa misma tarea, pero dirigida a otras poblaciones objetivo, es realizada desde hace tiempo por los ejecutivos de empresas de Sence. Con el fin de evitar duplicidad de roles y aprovechar el potencial

intersectorial, se indica que tendría sentido priorizar que sea Sence quien realice ese trabajo. Además, este ejecutivo tiene la posibilidad de incorporar los incentivos de Sence al proceso de contratación (por ejemplo, el Subsidio al Empleo Joven o el Programa Aprendices). Esto implicaría que dichos ejecutivos tengan la capacidad de entender las necesidades de las empresas, pero al mismo tiempo logren conectar esas necesidades con el perfil específico de un joven en proceso de reinserción social. Para ello se requiere especialización y capacitación para el trabajo con esa población objetivo, lo cual no se ha realizado.

De esta manera, resultará fundamental crear una estrategia de articulación y colaboración entre ambos profesionales y así evitar duplicación de tareas. Para esto, el modelo de gestión propone que el intermediador laboral del SRJ se focalice en difundir los cupos laborales abiertos por el ejecutivo de empresas de Sence, recibir los candidatos que desde los centros de sanción le envíen según el perfil de la oferta y luego compartirlos con el ejecutivo de empresas de Sence para que éste los postule. Será la empresa la que defina el mejor candidato.

Una práctica positiva que pudiera contribuir a dicha articulación es la instalación de mesas de trabajo entre profesionales del SRJ y de Sence. Así ocurre en la Región de Tarapacá, donde se reúnen periódicamente ambos equipos y establecen acciones compartidas. En esta misma línea, Sence tiene la intención de crear “comunidades de empresas” que apoyen la reinserción juvenil, las que podrían disponer de cupos laborales.

Ahora bien, otro desafío relevante para el funcionamiento de esta estrategia será lograr un flujo de información expedito de cara a las empresas. En efecto, al existir distintos involucrados (profesional de trato directo que envía al candidato, intermediador laboral regional que articula y ejecutivo de empresas que gestiona el cupo), existe el riesgo de no cumplir con los tiempos de contratación establecidos por la empresa, los que usualmente son breves. En regiones con alta población de usuarios y donde existan múltiples centros de medida o sanción, esto puede ser un obstáculo estructural crítico.

Etap 4 (A): Seguimiento a joven empleado con foco en la mantención

¿Qué se hace? Actividades mínimas

- » Visitas al joven en la empresa durante los primeros meses de colocación.
- » Reforzamiento de habilidades transversales del joven.
- » Seguimiento y acompañamiento periódico al joven. Intensivo durante los primeros meses.
- » Encuadre y resolución de contingencias que afecten al joven empleado (ej. conflictos con la jefatura, inasistencia a trabajar, desvinculaciones, arresto o detención por reincidencia o causas penales pendientes).

¿Qué se hace? Actividades mínimas

- » LAE y LAS: profesional de programas generales.
- » IRC, LAE-IP e IP: terapeuta ocupacional.
- » SBC, MCA y SA: profesional de apoyo a la reinserción de la dirección regional SRJ.
- » Postegreso: profesional de apoyo a la reinserción de la dirección regional SRJ.

Etap 4 (B): Seguimiento a la empresa empleadora

¿Qué se hace? Actividades mínimas

- » Entrenamiento inicial al equipo de la empresa que recibe al joven (jefatura directa, tutor u otros).
- » Seguimiento periódico a la jefatura directa para retroalimentación y apoyo (intensivo durante los primeros meses).
- » Mediación de conflictos entre el joven y la empresa.
- » Reportabilidad del proceso a la dirección de la empresa (con quienes se acordó la apertura de vacantes).

- » Entrenamiento y seguimiento a la jefatura:
 - LAE y LAS: profesional de programas generales
 - IRC, LAE-IP e IP: terapeuta ocupacional.
 - SBC, MCA y SA: profesional de apoyo a la reinserción de la Dirección Regional SRJ.
 - Postegreso: profesional de apoyo a la reinserción de la Dirección Regional SRJ.
- » Mediación de conflictos y reportabilidad del proceso a la dirección de la empresa:
 - Ejecutivo de empresas de Sence. En los casos en que éste haya sido el responsable de la apertura de los cupos laborales y, en consecuencia, contraparte de la empresa. A su vez, para la mediación de conflictos y contingencias requerirá de la colaboración del profesional designado para realizar el acompañamiento al joven -ver Etapa IV (A)-. La vinculación y primer contacto con ese profesional podría establecerse por medio del intermediador laboral de la Dirección Regional del SRJ al momento de enviarle los candidatos a postular.

Desafíos

Esta última etapa está asociada al acompañamiento al joven, por un lado, y a la empresa, por el otro, con foco en que se mantenga la relación laboral y la experiencia sea positiva para ambas partes. Este componente es identificado como central para la obtención de resultados satisfactorios en un proceso de inserción laboral de jóvenes en conflicto con la ley, incluso más allá de la habilitación laboral e intermediación. Sin embargo, es donde se observan los desafíos más relevantes de la estrategia.

En efecto, en el caso del joven, este acompañamiento requiere de un profesional que tenga permanente disponibilidad, apoyándolo en su proceso de adaptación y ajuste a la vida laboral, y prestando soporte a las jefaturas para sacarle el mejor rendimiento posible de acuerdo a sus competencias y características. Además, debe colaborar en la resolución de contingencias que pudieran producirse durante el proceso y cualquier dificultad que pudiera afectar al joven.

Actualmente, en el caso de las sanciones de LAE y LAS, los profesionales de programas generales son quienes podrían realizar este acompañamiento, sin embargo, de acuerdo con lo constatado por ellos, no hay certeza de que tengan la capacidad para hacer el acompañamiento intensivo requerido, en tanto también deben focalizarse en otros ámbitos del plan de intervención con los jóvenes, como son, por ejemplo, sus avances educacionales, familiares,

de salud, recreación, entre otros. Según la norma técnica respectiva, estos profesionales tienen tres horas por joven por semana.

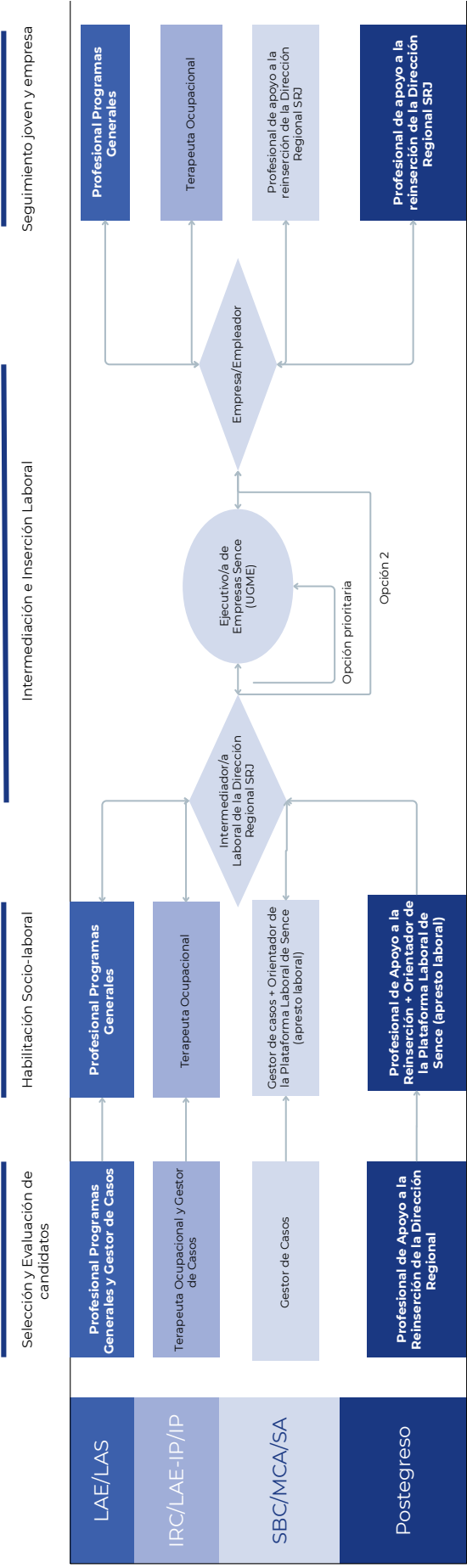
Por su parte, en los centros de cumplimiento IRC, LAE-IP e IP, si bien se cuenta con terapeutas ocupacionales que podrían hacer este acompañamiento, atendida la alta exigencia del contexto en que desempeñan sus funciones (centros privativos de libertad), y que este acompañamiento requiere de desplazamiento a terreno, tampoco existe certeza de que puedan cumplir cabalmente con esta tarea.

A su vez, en los programas SBC, MCA y SA, que por diseño no tienen el rol del terapeuta ocupacional o profesional de programas generales, hay menos claridad aún respecto de quién podría asumir adecuadamente esta tarea. En estos casos, el modelo de gestión propone que el acompañamiento lo realice el profesional de apoyo a la reinserción de la Dirección Regional del SRJ, colaborando así con estos programas. No obstante, no queda clara la real capacidad y cantidad de jóvenes a los que dicho profesional podría efectuar seguimiento, entendiendo que, además, por su rol debe acompañar a los jóvenes que se encuentran en el programa de postegreso, en sus distintas necesidades. Esta unidad regional considera una capacidad de gestión de casos máxima de 10 jóvenes por cada profesional de apoyo a la reinserción. Este nudo se podría profundizar aún más en aquellas regiones con alto número de jóvenes atendidos por el SRJ.

Cabe señalar que en las discusiones de la mesa técnica se planteó la posibilidad de que profesionales de Sence colaboren en esta tarea de seguimiento, sin embargo, dicha alternativa fue descartada por sus equipos, dado que hoy no tienen la capacidad operativa ni la especialización necesaria para realizar ese tipo de acompañamiento personalizado.

Por otro lado, en el caso del seguimiento a la empresa, el principal desafío se encuentra en la capacidad de respuesta oportuna frente a contextos que requieran de una mediación rápida con la empresa (por ejemplo, el caso de un joven que es detenido por no comparecer a una audiencia; conflictos con la jefatura; faltas graves, entre otros). Al llevar la relación con el empleador, el ejecutivo de empresas de Sence -o aún si fuese el Intermediador Laboral del SRJ-, no interviene directamente con el joven en cuestión, por lo que requeriría tomar contacto con el profesional acompañante del joven para abordar la situación. En consecuencia, el desafío será mantener una coordinación efectiva a pesar de tratarse de profesionales de centros o instituciones distintas.

Flujograma: Modelo de gestión de apoyo a la empleabilidad



Actividades mínimas

- Individualización y levantamiento de candidatos.
- Evaluación del Joven.
- Diagnóstico de competencias del joven.
- Apresto laboral
- Revisión de intereses y perfilamiento laboral
- Reforzamiento de habilidades transversales/blandas para el trabajo
- Conexión con ofertas de capacitación en oficios.
- Acompañamiento al joven mediante seguimiento personalizado, el que implica apoyo socioemocional y reforzamiento motivacional.
- Difusión de perfiles de cargo/vacantes con programas de sanción o medidas
- Recepción de candidatos
- Priorización de candidatos
- Apertura de vacantes laborales con empresas
- Gestión de la colocación con la empresa
- Reportabilidad del proceso a la dirección de la empresa
- Visitas a la empresa durante los primeros meses de colocación.
- Reforzamiento de habilidades transversales del joven.
- Seguimiento y acompañamiento periódico al joven
- Encuadre y resolución de contingencias
- Entrenamiento inicial a equipo de la empresa
- Seguimiento periódico a la jefatura directa
- Mediación de conflictos entre el/la joven y la empresa.

4. DESAFÍOS TRANSVERSALES

La sistematización realizada permitió dar cuenta de ciertos elementos transversales que deben reforzarse para poder dar un correcto cumplimiento a la estrategia, favoreciendo así los procesos de reinserción laboral de los jóvenes. De no resolverse, ponen en riesgo la efectividad de un modelo de empleabilidad.

En primer lugar, se observa una **insuficiencia de recursos técnicos y humanos en ciertas áreas del modelo**. Más específicamente, la falta de especialización en el ámbito particular de la formación sociolaboral, intermediación y colocación laboral de jóvenes en conflicto con la ley limita la capacidad del modelo para proporcionar un acompañamiento integral a los jóvenes.

Por otra parte, la mayoría de los profesionales considerados en la estrategia deben simultáneamente hacerse cargo de otras áreas de la intervención con los jóvenes (educación, salud, familia, recreación, entre otros), lo que limita los tiempos de dedicación. De esta forma, la **sobrecarga de trabajo de los gestores de caso y otros actores clave** también dificulta el seguimiento personalizado de los participantes.

A su vez, en el caso de los centros privativos de libertad (IRC, IP, LAE-IP), cuyas funcionarios deben abocarse mayoritariamente al trabajo en el interior de los centros, y en el de los programas del medio libre, que no cuentan con un terapeuta ocupacional o un profesional de programas generales (SBC, SA y MCA), el **acompañamiento al joven** -especialmente durante la fase de mantención laboral en la empresa- se vuelve un nudo crítico, en tanto no contarían con un profesional con la disponibilidad necesaria.

Todo lo anterior es especialmente relevante considerando que los beneficiarios son jóvenes que, en general, no tienen una red de apoyo consolidada y que requieren de un constante acompañamiento socioemocional para adherir y mantenerse motivados y comprometidos con un proceso laboral que, además, tiene naturalmente un carácter voluntario.

La **coordinación y comunicación efectiva** entre los distintos actores involucrados en la estrategia de empleabilidad también es clave para garantizar un enfoque integral y que ésta cumpla con sus

objetivos. El alto número de actores que participan, quienes provienen de distintas instituciones, de administración directa y delegada, públicas y privadas, plantea desafíos de articulación. Esto se ve profundizado en aquellas regiones con mayor atención de jóvenes por parte del SRJ, donde la cantidad de centros de medida o sanción es mayor. Durante la iniciativa piloto, esa articulación fue liderada por el equipo de la Fundación Proyecto B, el que se hizo cargo de la evaluación de los jóvenes, la apertura de cupos, la orientación laboral y el acompañamiento, junto con estar en constante comunicación con los gestores de caso de cada programa.

Por otra parte, el éxito de la estrategia de inserción laboral estará determinada de manera importante por la **delimitación de responsabilidades y tareas entre Sence y el SRJ**. En un escenario en que la Fundación Proyecto B ya no esté ejecutando el programa, se advierten desafíos de posible duplicidad de funciones con el SRJ e incertidumbre respecto a quién se hará cargo de ciertas tareas tales como la apertura de cupos con empresas y el acompañamiento o seguimiento post colocación tanto a la empresa como al joven empleado. A la fecha, esa delimitación deberá considerar que Sence solo puede poner a disposición del SRJ su oferta actual de programas, la cual no está diseñada específicamente para atender a esta población objetivo.

5. RECOMENDACIONES

Con respecto a la etapa de **selección y evaluación**, resulta esencial poder contar tanto con los instrumentos adecuados y pertinentes a la realidad territorial, como con profesionales que cuenten con conocimientos y capacidades técnicas para identificar correctamente a los participantes idóneos. Junto con lo anterior, es necesario garantizar la colaboración y articulación entre los terapeutas ocupacionales y los gestores de casos a cargo de los jóvenes en los centros IRC, LAE-IP e IP, y entre los profesionales de programas generales y gestores de caso en el caso de los LAS y LAE. Adicionalmente, se requiere evaluar la posibilidad de integrar a un profesional que complemente el trabajo de los gestores de caso en los programas de Servicio en Beneficio de la Comunidad (SBC), Medidas Cautelares Ambulatorias (MCA) y Salidas Alternativas (SA).

En la etapa de **habilitación socio laboral**, se destaca la importancia de realizar capacitaciones específicas para los profesionales del SRJ que trabajan directamente con los jóvenes, a fin de que puedan desarrollar su trabajo de la manera más completa y adecuada posible, y entregar apoyo psicológico y emocional a los jóvenes. Asimismo, se hace urgente que Sence establezca una oferta específica para esta población que permita apoyar no sólo en los aprestos laborales sino además en el reforzamiento de habilidades blandas y acompañamiento. Por último, es necesario avanzar en la implementación gradual de las plataformas laborales de Sence en todo el país.

En la etapa de **intermediación e inserción laboral** una recomendación clave es evitar la duplicidad de roles y aprovechar las ventajas del intersector, y priorizar que Sence tome un rol protagónico en este sentido. Asimismo, potenciar el trabajo en equipo entre los profesionales de Sence y el intermediador laboral del servicio de Reinserción Juvenil, a través de instancias periódicas de coordinación de actividades y esfuerzos, donde se pueda acordar también un flujo de información expedito de cara a las empresas.

Con respecto al **seguimiento a los jóvenes empleados** con foco en la mantención, es esencial darle continuidad al proceso de acompañamiento al joven, de parte de un profesional que tenga alta disponibilidad y flexibilidad para apoyarlo en su proceso de adaptación y ajuste a la vida laboral, incluyendo la comunicación frecuente con sus

jefaturas. En la actualidad, y en el contexto de las medidas LAE y LAS, esta tarea está siendo llevada a cabo por los profesionales de programas generales, pero sería idóneo en el futuro contar con un profesional con la debida capacitación, especialización y disposición horaria para realizar un acompañamiento acorde a las necesidades de esta etapa. Algo similar ocurre con los terapeutas ocupacionales en el caso de los centros IRC, LAE-IP e IP. En el caso de los programas SBC, MCA y SA, es particularmente importante crear la figura de este interventor, definiendo adecuadamente las funciones y responsabilidades, y entregando las capacitaciones necesarias para el desarrollo correcto de estas labores.

En síntesis, las principales recomendaciones son las siguientes:

- » Evaluar el aumento de las dotaciones de profesionales o bien implementar programas de reinserción laboral complementarios y transversales a todos los centros de medidas y programas de sanción. Esto último, además, podría contribuir a resolver los nudos de coordinación y comunicación entre la multiplicidad de actores involucrados en la actual estrategia, especialmente en las regiones más grandes. Asimismo, la mayor disponibilidad de recursos para la dotación de cada centro no garantiza siempre la disponibilidad suficiente de profesionales idóneos, particularmente en regiones pequeñas. Programas regionales transversales de empleabilidad y de alta especialización podrían ser una adecuada respuesta.
- » Delimitar las funciones que tendrá Sence en el contexto de la estrategia de empleabilidad de jóvenes en proceso de reinserción social, junto con revisar los cargos y roles del SRJ, con la finalidad de asegurar que en cada región estén todas las responsabilidades cubiertas, y que, por otra parte, no haya duplicidad de tareas.

- » Entregar capacitación y herramientas necesarias a cada uno de los actores involucrados, asegurando que tengan las competencias suficientes para trabajar integralmente la empleabilidad de jóvenes en conflicto con la ley y velando por la pertinencia territorial de la intervención. Se recomienda difundir la estrategia de empleabilidad y realizar transferencia técnica a los equipos.
- » Designar a algún profesional que asegure la coordinación de los distintos actores y la articulación intersectorial.

REFERENCIAS

Dipres (2023). Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2023: Intermediación Laboral para Penados en el Sistema Abierto.

Dipres (2019, 2020, 2021 y 2023). Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública: Justicia Juvenil -Intermediación Laboral para Jóvenes Sancionados (PIL).

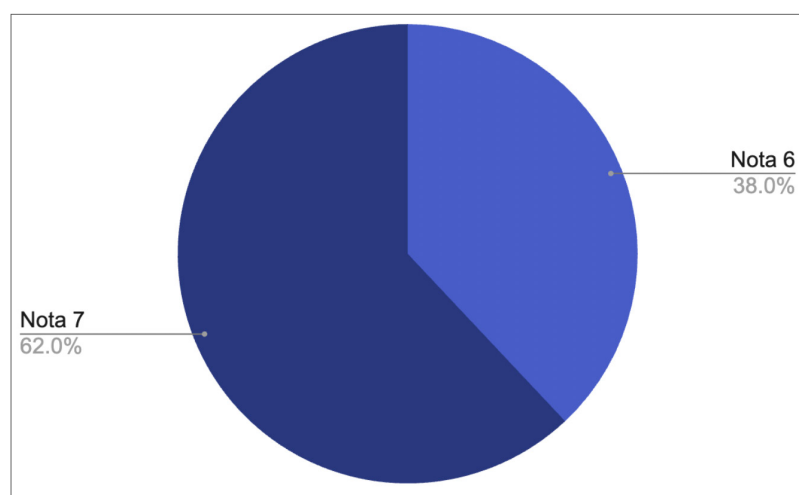
Sename (2017). Evaluación Programa de Intermediación Laboral.

Sename (2018). Anuario Estadístico.

Sename (2023). Anuario Estadístico Sename 2022.

ANEXO: RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A JÓVENES PARTICIPANTES

Gráfico A1. Satisfacción con el programa



N = 13

Fuente: elaboración propia.

De los 13 jóvenes participantes del programa que respondieron la encuesta al término de éste, el 62% lo calificó con nota 7 y el restante porcentaje lo evaluó con nota 6, con una calificación promedio de 6,6 (en una escala de 1 a 7).

Al ser consultados respecto a las mejoras que harían a la iniciativa, la mayoría no contestó o mencionó que “nada”. Quienes dieron sugerencias, señalaron:

- » Poder tener más cursos de capacitación y, entre ellos, cursos relacionados con minería, por estar en una región de explotación minera.
- » Acceder a mayores cupos laborales en empresas.

- » Mayores oportunidades de inscripción en el programa para jóvenes del centro de internación en régimen cerrado.
- » El retraso en la entrega de la giftcard en el caso del curso de capacitación técnica de gestión de bodega .

En la pregunta sobre qué es lo que más les gustó del programa, la mayoría mencionó los cursos de capacitación, seguido de la entrega de gift card. Y dos destacaron “el apoyo que entrega el proyecto” en general.