mi emprendimiento

SENAME

iNHub

INFORME DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Programa Mi Emprendimiento Línea SENAME / Versión piloto 2021

mi emprendimiento SENAME iNHub

Liderado por

INJUV Ministerio de Desarrollo Social y Familia Gobierno de Chile

Co-ejecutado por

SENAME Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Gobierno de Chile

Diseño metodológico, coordinación, sistematización y facilitación de la experiencia

ARTEFACTOS METODOLÓGICOS
www.artefactosmetodologicos.cl

Diego Brand-Rodríguez
Santiago Meneses Cáceres
Artefactos Metodológicos
contacto@artefactosmetodologicos.cl

Colaboración en proceso de sistematización

SITEC I+D

Susan Fuentes.
Núcleo I+D Sistemas Territoriales Complejos (SITEC), Facultad de Ciencias Sociales (FACSO), Universidad de Chile.
sistemasterritorialescomplejos@facso.cl

Ilustraciones
Pablo Brand

Diseño y diagramación
Alex Celis

ÍNDICE

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL 5

1. INTRODUCCIÓN Y SISTEMA DE OBJETIVOS 7
1.1 Objeto 7
1.2 Objetivo 7

2. MARCO INSTITUCIONAL 8
2.1 Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) 8
2.2 Servicio Nacional de Menores (SENAME) 9
2.3 Artefactos Metodológicos 10
2.4 Facultad de Ciencias Sociales (FACSO), Universidad de Chile 11
2.5 Escuela de Diseño de la Universidad de Talca 11

3. MARCO TEÓRICO Y EJES ANALÍTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN 12
3.1 ¿Por qué sistematizar?
Una invitación a reconstruir, reflexionar y observar críticamente la experiencia 12
3.2 Situándonos conceptualmente:
La Teoría de Sistemas Sociales como marco comprensivo para la observación compleja 13
3.3 Ejes analíticos del proceso de sistematización 14

4. MARCO METODOLÓGICO DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN 20
4.1 Enfoque metodológico 20
4.2 Técnicas para la producción de información en el proceso de sistematización 20
4.3 Técnicas de análisis de la información 25

5. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA ¿QUÉ ES MI EMPRENDIMIENTO EN SU LÍNEA SENAME? 27

6. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y BIBLIOGRÁFICOS 28
6.1 Sistemas de regulación jurídico/administrativa para jóvenes privados de libertad 28
6.2 Oferta educativa formal y complementaria para jóvenes privados de libertad 30
6.3 Oferta laboral para jóvenes privados de libertad 34

7. CARACTERIZACIÓN DE CENTROS Y JÓVENES PARTICIPANTES 39
7.1 Caracterización de centros participantes 39
7.2 Caracterización de jóvenes participantes 43

8. COMPONENTES DE LA EXPERIENCIA 45
8.1 Vinculación y diseño metodológico 46
8.2 Talleres Mi Emprendimiento 48
8.3 Componente: Acompañamiento y fortalecimiento 49
8.4 Proyecto de continuidad 62

9. RECONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA 65
9.1 Condiciones básicas de operación 65
9.2 Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red 78
9.3 Metodología y fases de la experiencia 85
9.4 Enfoques y contenidos programáticos 96
9.5 Continuidad y seguimiento 104
9.6 Innovación de la experiencia 109

10. SÍNTESIS DE APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES 114
10.1 Síntesis de aprendizajes 114
Condiciones básicas de operación 114
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red 118
Metodología desde las fases de la experiencia 119
Enfoques y contenidos programáticos 120
Continuidad y seguimiento 122
Innovación de la experiencia 123
10.2 Recomendaciones de mejora por ejes 125
1. Condiciones básicas de operación 125
2. Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red 128
3. Metodología desde las fases de la experiencia 129
4. Enfoques y contenidos programáticos 130
5. Continuidad y seguimiento 132
6. Innovación de la experiencia 133
10.3 Recomendaciones generales 134

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 137

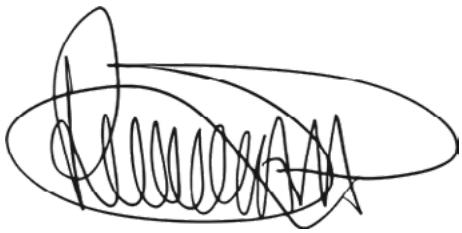
ANEXOS 143
Anexo Nº 1: Pautas de grupos focales para los actores de la experiencia Mi Emprendimiento Línea Sename. 144
Anexo Nº 2: Pautas de entrevistas semiestructuradas para los actores de la experiencia Mi Emprendimiento, Línea SENAME. 155
Anexo Nº 3: Cartas didácticas del taller para jóvenes, Programa Mi Emprendimiento, Línea SENAME. 167

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

En el marco del trabajo que desarrolla el **Instituto Nacional de la Juventud** se presenta el siguiente Documento de Sistematización del programa formativo **Mi Emprendimiento, en su versión SENAME**, con el propósito de evaluar y fortalecer la metodología que se ha trabajado con las y los jóvenes en condición de vulnerabilidad residentes de los centros CIP/CRC. Este programa hace parte del trabajo que despliega el INJUV dentro su oferta programática, con el cual se entregan herramientas para que las juventudes en condición de vulnerabilidad tengan herramientas para enfrentar los desafíos que enfrentan respecto a sus trayectorias vocacionales y laborales.

Este trabajo, que responde a un esfuerzo colectivo entre SENAME e INJUV, se circunscribe a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** –Agenda 2030–, en dos líneas. En primer lugar, toma como referencia las metas propuestas por la ONU para entregar herramientas a las y los jóvenes que les permitan reducir las brechas que enfrentan actualmente: a) acceso a educación inclusiva y de calidad, b) fin de la pobreza, acceso a crecimiento económico inclusivo, sostenido y sostenible que genere pleno empleo, entre otros. En segundo lugar, toma como medio los ODS para que, a través del desarrollo de proyectos de emprendimiento, las juventudes contribuyan al mejoramiento de las realidades regionales desarrollando proyectos que resuelvan problemáticas sociales relevantes.

Invitamos a tomar este **Documento de Sistematización** como un punto de partida para multiplicar el aprendizaje dentro del mundo del emprendimiento, ya que se requieren cada vez más juventudes coordinadas y comprometidas con los desafíos económicos políticos, sociales, culturales y medioambientales de nuestro planeta.



Renata Santander Ramirez
Directora Nacional del Instituto Nacional de la Juventud

1.
INTRODUCCIÓN Y SISTEMA DE OBJETIVOS

El programa Mi Emprendimiento línea SENAME nace como iniciativa del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) dentro de su eje Laboral/Vocacional, eje que busca entregar herramientas concretas para que las juventudes enfrenten los desafíos laborales del mundo contemporáneo.

En tal sentido, el programa propone como objetivo general el motivar y favorecer el desarrollo de ideas básicas de emprendimiento desde una óptica sostenible y pertinente a las necesidades de las y los jóvenes privados de libertad.

Ya en el año 2020, tras un convenio de colaboración entre INJUV, SENAME y Artefactos Metodológicos, el programa inicia una fase de prepilotaje en el CIP-CRC Talca[1].

En 2021 la fase de pilotaje se extiende a 8 centros administrados por el Servicio Nacional de Menores (SENAME), a saber:

1. CIP-CRC-CSC Iquique, región de Tarapacá (primer ciclo)
2. CIP-CRC-CSC Copiapó, región de Atacama (segundo ciclo)
3. CIP-CRC Antofagasta, región de Antofagasta (segundo ciclo)
4. CIP San Bernardo, región Metropolitana (segundo ciclo)
5. CIP-CRC Talca, región de Maule (primer ciclo)
6. CIP-CRC Coronel, región del Biobío (primer ciclo)
7. CIP-CRC Chol-Chol, región de La Araucanía (primer ciclo)
8. CIP-CRC-CSC Coyhaique, región de Aysén (primer ciclo)

Con el propósito de reconstruir, evaluar, mejorar y difundir la propuesta, el presente documento compila los hallazgos de un proceso de sistematización desarrollado entre los meses de noviembre de 2021 y marzo de 2022.

1.1 Objeto

Experiencia del programa piloto Mi Emprendimiento línea SENAME, desarrollada con jóvenes de los centros CIP/CRC Iquique, Copiapó, Antofagasta, San Bernardo, Talca, Coronel, Chol-Chol y Coyhaique, entre abril de 2021 y febrero de 2022.

1.2 Objetivo

Reconstruir críticamente las fases y componentes principales del programa Mi Emprendimiento INJUV línea SENAME en su versión 2021, a partir de la experiencia de sus participantes.

1 CIP, Centro de Internación Provisoria. CRC, Centro de Régimen Cerrado. CSR, Centro Semi Cerrado.

2.
MARCO INSTITUCIONAL

Con la intención de situar la experiencia en su contexto institucional y programático, a continuación, se detallan aspectos generales de las contrapartes involucradas en la iniciativa.

2.1 Instituto Nacional de la Juventud (INJUV)

El Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, nace en 1991 como un organismo de servicio público encargado de colaborar con el ejecutivo en el diseño, planificación y coordinación de las políticas relativas a los asuntos juveniles, orientando su trabajo a los y las jóvenes de entre 15 y 29 años (INJUV, 2022).

Un nivel organizacional de especial relevancia al interior de la institución es la iniciativa INHub, la que surge como respuesta a un diagnóstico realizado por la institución que indica que "los jóvenes en regiones tienen escasos espacios gratuitos para desarrollar instancias de emprendimiento, asociatividad y capacitación, con un lenguaje sencillo y cercano a sus realidades" (INHub, 2022). De ahí que la iniciativa se proponga como objetivo "acercar a los jóvenes a las nuevas tecnologías de la información, capacitándolos, además, en temáticas educativas y laborales, buscando contribuir a potenciar los ecosistemas de trabajo, emprendimiento e innovación en el país" (Dipres, 2019, p.1).

En lo que respecta a esta experiencia, el equipo de INJUV nivel central y particularmente la iniciativa INHub ocupó el rol de contraparte en la coordinación nacional del programa Mi Emprendimiento línea SENAME, aportando desde el respaldo institucional de la iniciativa y desempeñando las siguientes funciones:

- Gestión administrativa para la contratación de los servicios de Artefactos Metodológicos.
- Gestión administrativa para instalar la iniciativa en centros SENAME de diferentes regiones, mediante el establecimiento de un convenio de colaboración.
- Validación del diseño metodológico general del programa.
- Financiamiento de la iniciativa y de las actividades de continuidad.
- Colaboración en la gestión y entrega de equipamWiento técnico para el desarrollo de la experiencia en centros SENAME del primer ciclo.
- Evaluación del cumplimiento de metas y ejecución presupuestaria durante el proceso.

Cabe señalar también que durante el primer ciclo de talleres con las/os jóvenes, los equipos de la iniciativa INHub presentes en 5 regiones apoyaron técnicamente a los centros SENAME con la realización de la actividad final de los talleres, correspondiente a la grabación de un vídeo sobre las ideas de emprendimiento de los/as jóvenes. Del mismo modo, se encargaron de la gestión de los sets de regalos personalizados para los participantes que se entregan tras la finalización de la experiencia. Dado que la iniciativa INHub no tiene presencia a nivel nacional, desde el segundo ciclo estas labores se trasladan al nivel central de la institución.

2.2 Servicio Nacional de Menores (SENAME)

Si bien actualmente el Servicio Nacional de Menores (SENAME) se encuentra en un proceso de reestructuración que dividirá el organismo en el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (Mejor Niñez) y el Nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, para el momento en que se desarrolló la experiencia y en que se establece el convenio de colaboración, la contraparte técnica corresponde a SENAME en su línea de Justicia Juvenil.

El Departamento de Justicia Juvenil depende del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, se propone como objetivo el diseño, desarrollo y disposición de prestaciones en el marco de la Ley de Responsabilidad Adolescente (LRPA 20.084), para jóvenes entre los 14 y 18 años de edad que han entrado en conflicto con la ley.

Dentro del nivel central de SENAME, es posible destacar las siguientes funciones en el marco de la experiencia:

- Selección de centros participantes del piloto y notificación a dichos centros.
- Disposición de los recursos materiales, equipamiento técnico y personal necesarios para la realización de los talleres Mi Emprendimiento.
- Validación de las propuestas temáticas y metodológicas hechas por el equipo de Artefactos Metodológicos en las distintas fases de la experiencia.
- Apoyo en las labores de coordinación y convocatoria a reuniones y actividades con los centros SENAME.

Asimismo, es necesario destacar las funciones desarrolladas por los centros SENAME a nivel interno, en tanto sus equipos de trabajo fueron los encargados de posibilitar la realización de la experiencia. Si bien los niveles de involucramiento y participación fueron diversos, en el desarrollo de la experiencia se contó con la presencia de los distintos roles que componen la orgánica de estos centros: directores, coordinadores formativos, gestores de redes, educadores/as de trato directo (ETDs), y otros profesionales vinculados al trabajo con las y los jóvenes privados de libertad (trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales y psicólogos, principalmente).

Algunas de las acciones que formaron parte de la gestión en sus respectivos centros fueron:

- Selección de jóvenes participantes por centro.
- Participación en fase de diagnóstico y adaptación del diseño metodológico por centro.
- Acompañamiento a los jóvenes tanto en la realización de talleres sincrónicos como en las actividades asincrónicas vinculadas al programa.
- Desarrollo de labores logísticas y operativas para la realización de los talleres de forma online.
- Participación en talleres de formación dirigidos a equipos de trabajo.

2.3 Artefactos Metodológicos

Artefactos Metodológicos es un emprendimiento social dedicado al desarrollo y fortalecimiento integral de experiencias, procesos y programas participativos situados en territorios o contextos vulnerados. A partir de esto, también realizan procesos de formación y equipamiento a equipos administrativos/ profesionales para el desarrollo de procesos participativos en el marco de mecanismos de participación ciudadana o programas sociocomunitarios.

Anteriormente, la organización ya había desarrollado el diseño metodológico y la facilitación del programa Mi Emprendimiento en su versión regular (versiones 2020 y 2021), así como el diseño, facilitación y acompañamiento del Programa Mi Emprendimiento Línea SENAME en su piloto inicial desarrollado en el centro CIP-CRC de Talca (2020).

A lo largo de todo el proyecto participaron sus 2 fundadores como dupla psicosocial, ambos profesionales postgraduados de las Ciencias Sociales con extensa experiencia en intervención sociocomunitaria en contextos vulnerados, metodologías participativas y facilitación de experiencias grupales (presenciales y remotas). Para la versión 2021 las principales acciones que estuvieron bajo su responsabilidad fueron:

- Coordinación general de la experiencia y sus contrapartes técnicas.
- Diseño metodológico general del programa y adecuación metodológica de acuerdo con diagnóstico participativo realizado en cada centro.
- Facilitación de los talleres y sesiones con las y los jóvenes.
- Elaboración de los materiales y recursos de trabajo.
- Coordinación y acompañamiento en el desarrollo del proyecto de continuidad.
- Realización de la sistematización de la experiencia.

2.4 Facultad de Ciencias Sociales (FACSO), Universidad de Chile

La Facultad de Ciencias Sociales (FACSO) de la Universidad de Chile desempeña un doble rol en el marco de la experiencia.

Por una parte, se establece un convenio de colaboración con académicos de la facultad para el desarrollo de talleres formativos para equipos profesionales de los centros, lo que se enmarca en el componente de acompañamiento y fortalecimiento que incluye el programa.

Asimismo, el Núcleo de Sistemas Territoriales Complejos (SITEC), adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, colabora con el proceso de sistematización de la experiencia que se formaliza en el presente documento.

Dicho núcleo surge en el año 2015 como una apuesta de articular de forma innovadora la investigación, la intervención social y el desarrollo transdisciplinar, tomando como punto de observación y discusión al territorio.

SITEC pretende co-construir intervenciones y estrategias que aporten desde una lógica transdisciplinaria en las transformaciones de la realidad social y local de los distintos territorios. Asimismo, apuesta por incidir dentro de la política pública a través de la producción de conocimiento en materia territorial, abordando en particular temáticas socio ambientales del cambio climático, los riesgos diferencialmente localizados de desastres socio naturales y las políticas públicas relacionadas con la vivienda.

2.5 Escuela de Diseño de la Universidad de Talca

Con el objetivo de dar continuidad a la experiencia de las y los jóvenes que participan del programa, tanto en la versión de 2020 como de 2021, se establece un voluntariado con estudiantes de la carrera de Diseño de la Universidad de Talca, iniciativa que nace en el marco del pre piloto desarrollado con el CIP-CRC Talca y que tiene como objetivo la creación de logos en base a las ideas de emprendimiento que realizan las y los jóvenes.

Para el 1° ciclo de la versión 2021, el voluntariado contó con la participación de 7 estudiantes y 2 docentes de la Escuela de Diseño, profesores que fueron considerados para supervisar la actividad en tanto se trata de una experiencia desarrollada por estudiantes que se encuentran en pleno proceso de aprendizaje. En esta instancia, se realizaron logos para 9 ideas propuestas por los y las jóvenes participantes.

Para el 2° ciclo del mismo año, al tratarse de una actividad desarrollada en periodo de vacaciones, se convoca a un voluntariado de verano del cual participan solo estudiantes, llegando a 4 jóvenes que desarrollaron un total de 14 logos.

3.
MARCO TEÓRICO Y EJES ANALÍTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

Con la intención de cumplir a cabalidad con el objetivo de reconstruir críticamente la experiencia del programa Mi Emprendimiento INJUV línea SENAME en su versión 2021, en el siguiente apartado se delinean los principales referentes teóricos y conceptuales que enmarcarán el proceso analítico que dicho objetivo exige.

Dicho lo anterior, la siguiente sección comienza fundamentando el porqué de la realización de esta sistematización, para posteriormente presentar el enfoque teórico que está a la base del proceso y cerrar con los principales ejes analíticos que guiarán el desarrollo y análisis de la sistematización a la luz de la teoría adoptada.

3.1 ¿Por qué sistematizar? Una invitación a reconstruir, reflexionar y observar críticamente la experiencia

De manera preliminar, es necesario clarificar que en el marco del presente ejercicio de sistematización el concepto de *experiencia* es entendido como un proceso complejo donde interactúan múltiples factores y donde impactan profundamente las condiciones de contexto situacionales e históricas en que se enmarca (Jara, 2020).

Castañeda (2015) refiere a la existencia de una multiplicidad de contextos que inciden en el proceso observado y, por tanto, se constituyen como elementos claves a considerar en la fase de análisis al entrelazarse y confluir diferencialmente en la experiencia. Para la autora, si bien los contextos pueden variar de experiencia a experiencia, los más recurrentes corresponden a los: a) institucionales, b) programáticos, c) de política social, d) territoriales, e) sociales, f) económicos, y g) sujetos de intervención.

Atendiendo a esta mirada compleja es que la sistematización se comprende como un proceso teórico y metodológico que invita a recuperar lo sucedido en una experiencia particular a partir de la valoración de los saberes, opiniones y percepciones de los sujetos partícipes (Martinic, 1984), reconstruyéndola históricamente, para interpretarla y obtener aprendizajes. En palabras de Jara: "la sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora" (2020, p.7).

Con ello, los autores destacan la importancia y desafío que supone el no reducir el proceso de sistematización a una mirada academicista y administrativa limitada por los márgenes institucionales y que entendía como única fuente de generación de conocimiento la producción científica (Martinic, 1984). En su lugar, se revaloriza la importancia de los participantes como observadores claves del

proceso y se insta a que "las personas se acerquen a su práctica con una actitud más crítica, autocrítica, reflexiva, dispuesta a aprender de lo que sucedió en la experiencia" (Jara, 2012, p.65).

A modo de profundizar en los presupuestos teóricos que enmarcan el proceso de sistematización, a continuación, se bosqueja brevemente el enfoque teórico/conceptual que está a la base del proceso.

3.2 Situándonos conceptualmente: La Teoría de Sistemas Sociales como marco comprensivo para la observación compleja

La propuesta teórica/conceptual de la presente sistematización considera un acercamiento sistémico-constructivista particularmente basado en la Teoría de Sistemas Sociales de corte luhmanniana. Esta óptica "renuncia a la idea y concepto de sujeto como principio explicativo" (Luhmann, 2007, p.10), para ofrecer el concepto de sistemas, bajo el cual la sociedad se encontraría organizada en sistemas autónomos, cada uno orientado a una función y por una racionalidad específica, destacando entre ellos al sistema político, económico, jurídico, científico, educativo, entre muchos otros.

No obstante, el que el sujeto ya no se configure como principio explicativo no implica que este ejercicio de sistematización no considere a los sujetos participantes, sino que el foco de análisis se retira de la medición de los resultados sobre los *sujetos intervenido*s -que en este caso podría traducirse como qué tan buenos o bajos fueron los resultados obtenidos por los/as jóvenes tras su paso por la iniciativa-, para interpelar en su lugar al programa en su conjunto, entendido como una oferta pública que se sostiene sobre la interacción de distintos actores. La idea entonces es transitar desde una evaluación centrada en sujetos a una sistémica, que someta a retrospección a los servicios ofertados.

Asimismo, a diferencia de los enfoques tradicionales que separan las valoraciones subjetivas de una realidad pensada como objetiva y externa, la Teoría de Sistemas rechaza la separación entre sujeto investigador y objeto en estudio, así como también renuncia a la posibilidad de acceder a una realidad independiente, externa e invariable, abogando, en su lugar, por una realidad construida a partir de observadores (Arnold, 2004).

Aplicando esta teoría al presente ejercicio, la forma en que se comprende y (re)construye la experiencia ocurre a partir de una interpretación que realiza el equipo de sistematización de lo observado y comunicado por cada uno de los participantes, reconociendo como válidos los múltiples de puntos de vista sobre la experiencia del programa Mi Emprendimiento SENAME en su versión 2021.

En tal sentido, el proceso queda abierto a una pluralidad actores/observadores, en donde se intenta capturar tanto los puntos de encuentro entre estos actores que describen y problematizan su forma de observar la iniciativa, así como también aquellos puntos de desencuentro o que simplemente no alcanzan a ser visibilizados por la totalidad de los actores participantes.

Como implicancia, no existe una única forma de observar, analizar e interpretar los datos e información producida durante el proceso de sistematización, por tanto, es importante partir reconociendo que el

modo de comprender reconstruir y analizar la experiencia que aquí se propone es sólo una de las múltiples formas posibles (Robles, 2012; Urquiza et al., 2017).

Considerando estos presupuestos teóricos, a continuación, se explicitan los ejes analíticos que enmarcan la sistematización a la luz de un diálogo entre la teoría adoptada y los hallazgos emanados del proceso de sistematización.

3.3 Ejes analíticos del proceso de sistematización

El ejercicio de valoración participativa de la experiencia que insuma la estructuración metodológica y analítica del proceso de sistematización fue desarrollada en consideración de 6 ejes transversales que buscan abarcar y reflexionar en torno a los principales componentes de la experiencia.

Al respecto, es importante señalar que algunos ejes fueron definidos previamente para orientar la reconstrucción de la experiencia, otros se reorientaron durante el proceso o bien, emergieron a partir de los aportes que surgieron del ejercicio de sistematización.

3.3.1 Condiciones básicas de operación

Por condiciones básicas de operación se comprenden a aquellos parámetros mínimos requeridos para la puesta en marcha de la iniciativa y el cumplimiento de los objetivos propuestos por el propio programa de acuerdo con criterios mínimos de funcionalidad.

La perspectiva de funcionalidad es clave en tanto rompe con la lógica maximalista que se les exige normalmente a los programas públicos, orientada a medir y evaluar cada aspecto de los procesos de intervención haciendo uso de un amplio número de indicadores, para en su lugar girar hacia la construcción y selección de un número acotado de dimensiones analíticas que respondan a una interpelación del propio programa y la experiencia en diálogo con sus participantes.

Atendiendo a lo observado por los participantes y a la lógica de funcionalidad mínima, bajo este eje se organizaron tres subdimensiones que permitirán valorizar las experiencias en términos de los requerimientos básicos para la operatividad del programa en términos de a) infraestructura y equipamiento técnico, b) recursos humanos y coordinación interna y c) selección de participantes.

a. Infraestructura y equipamiento técnico: refiere a los medios y recursos necesarios para la implementación del programa considerando la adecuación de espacios de trabajo y conexión al interior de los centros, acceso a internet y recursos tecnológicos (computadores, audífonos, etc.).

   Además de la presencia/ausencia de los implementos básicos requeridos, en esta subdimensión se incluye la evaluación de los mecanismos de gestión de dicho equipamiento desde de las

instituciones responsables a los centros SENAME, lo que permite visibilizar las condiciones diferenciadas en que se encuentran los centros de cara a la implementación del programas, así como las diferencias en los tiempos de respuesta desde la institucionalidad.

b. Equipos de trabajo, coordinación interna e institucionalidad: bajo esta subdimensión se revisa la adecuación de los equipos administrativos y profesionales de los centros de cara a la implementación del programa, lo que adquiere especial relevancia en tanto los equipos cumplen un rol clave en el acompañamiento de les jóvenes durante el proceso, siendo indispensables para la puesta en marcha de la iniciativa antes, durante y posterior al desarrollo de los talleres con las y los jóvenes.

   La incorporación de esta subdimensión se justifica en tanto los equipos de trabajo son agentes claves para la observación de las funciones desempeñadas en el marco de la iniciativa al ser conocedores directos de las fallas y potencialidades del proceso. De ahí que apropiándose del concepto de autonomía en clave sistémica, en el marco de esta sistematización se promueve "un proceso de autoobservación de los propios equipos de trabajo y sus organizaciones para la construcción de planes de mejora donde exista una real apropiación de los ajustes" (Matus, 2015, p.61).

   Con ello, la autonomía funcional, nuevamente, no se reduce a características psicológicas e individuales de los profesionales, sino que refiere a la capacidad de tomar decisiones funcionales en sus procesos de intervención, capacidad que puede ser restringida o bien promovida por sus respectivas organizaciones.

   Considerando lo anterior, bajo esta subdimensión se indaga sobre:

   - Número y coordinación interna de profesionales que acompañan la iniciativa según centro.
   - Perfiles laborales de los funcionarios que acompañan el proceso.
   - Criterios de selección de los jóvenes participantes por centro.
   - Carga laboral y posibilidades de participación de la iniciativa.
   - Rotación del personal.
   - Niveles de autonomía y reconocimiento en el desarrollo de sus funciones y en la toma de decisiones para la implementación del programa.

c. Criterios de selección de participantes: la selección tanto de los centros como de los jóvenes participantes se constituye como un último elemento de revisión dentro de las condiciones básicas de operación en tanto los mecanismos bajo los cuales se decide la inclusión de determinados centros y no de otros depende de SENAME en sus representantes de nivel central, mientras que la selección de jóvenes participantes respondió a criterios particulares establecidos por cada centro. Dicho lo anterior, adquiere relevancia indagar en cuáles fueron estos criterios de selección, cómo y quiénes los decidieron y qué tanto incidieron en el proceso de intervención con los jóvenes.

3.3.2 Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red

Un segundo eje analítico viene dado por la discusión en torno a la intersectorialidad, coordinación y trabajo en red en el marco de la iniciativa.

La coordinación pensada en términos funcionales reconoce la "alta complejidad de actores y sistemas, su autonomía sustantiva y procedimental, y las asimetrías de intereses entre ellos" (Mascareño, 2010, p.113). Con ello, la coordinación se sitúa como un desafío no sólo por la propia complejidad que reviste a cada organización, sus niveles de autonomía y jerarquía interna, sino también porque sus lógicas de operación e intereses son disímiles, siendo posible mantener como eje de orientación y colaboración el logro de objetivos compartidos como la interrupción de las trayectorias de daños y la generación de un circuito de oportunidades pertinente y de calidad para los participantes.

Refiriéndose ahora a la noción de intersectorialidad y siguiendo la propuesta de Cunill (2014), la intersectorialidad busca la integración de diversos sectores gubernamentales y no gubernamentales para la construcción de relaciones de colaboración, con vistas a la solución de problemas sociales complejos cuya característica fundamental es su multicausalidad, no reduciéndose a la asociatividad entre instituciones públicas y adquiriendo sentido para una iniciativa como la línea SENAME, que si bien nace de una propuesta pública, conecta con organizaciones de diversa índole.

Siguiendo este horizonte, y considerando que la iniciativa involucra a múltiples actores del mundo gubernamental y no gubernamental, lo que hace necesario establecer canales de comunicación y coordinación constante para el logro de metas y de la consolidación de una estructura intersectorial para potenciar la experiencia de las y los participantes, adquiere relevancia un análisis de las estrategias de coordinación tanto a nivel intraorganizacional como entre las diferentes instituciones involucradas (INJUV central, SENAME nivel central y centros CIP-CRC-CSC y Artefactos Metodológicos), indagando también en las posibilidades y obstáculos para la consolidación de un dispositivo de intersectorialidad estable en el tiempo.

3.3.3 Enfoques y contenidos programáticos

El concepto de *enfoque* refiere al conjunto de perspectivas y referentes teóricos y conceptuales que orientan el proceso de intervención en su conjunto, siendo la base de los modelos y estrategias de intervención adoptadas.

Los *contenidos* programáticos, por su parte, comprenden a las temáticas incluidas tanto en los talleres dirigidos a les jóvenes como aquellos dirigidos a la formación de funcionarios, contenidos que se sustentan en enfoques (de derecho, territoriales, interculturales, de género, etc.) y se operacionalizan mediante determinadas estrategias metodológicas.

Atendiendo a este eje, se propone reflexionar en torno a:

- Enfoques y principios que están a la base del programa y sus desafíos de operacionalización.

- Valoración de los contenidos del Taller Mi Emprendimiento SENAME, dirigido a jóvenes privados de libertad.
- Evaluación de aprendizajes y apropiación de los contenidos revisados.
- Valoración de los contenidos de los talleres de formación dirigidos a equipos de trabajo.

3.3.4 Metodología y fases de la experiencia

En este documento comprendemos por *repertorio metodológico* al conjunto de metodologías, estrategias de facilitación y técnicas empleadas por el equipo ejecutor en las distintas fases de la experiencia.

La *metodología*, por su parte, comprendida a lo largo de todo el proceso como participativa, incluye a aquellos métodos, técnicas y enfoques dinamizadores que animan y fomentan la apropiación y el aporte de los participantes (Ander-Egg, 2000). Esta metodología concibe a los "participantes de los procesos como agentes activos en la construcción del conocimiento y no como agentes pasivos, simplemente receptores (...) incluye métodos y enfoques activos que animan y fomentan que las personas se apropien del tema y contribuyan con sus experiencias" (FOSIS, 2015, p.13).

En sintonía con lo anterior, se entiende por *técnicas* a aquellas herramientas, medios y procedimientos que posibilitan el trabajo grupal y participación legítima, la toma de decisiones y construcción colectiva (FOSIS, 2015).

La *facilitación*, en tanto, se configura como el conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas que permiten el desarrollo de procesos grupales e individuales, poniendo en valor lo colaborativo como elemento estratégico para la sustentabilidad integral del proceso que se facilita (Corporación Territorio, 2018).

Comprendiendo lo anterior, algunos de los lineamientos claves de observar dentro de la metodología adoptada corresponden a:

- Duración, periodicidad y horarios tanto de las sesiones como del programa Mi Emprendimiento SENAME en su conjunto.
- Adecuación de la metodología al centro, territorio e intereses de los jóvenes.
- Niveles de participación y adherencia al programa.
- Valoración de la metodología, recursos y actividades desarrolladas.
- Valoración de los facilitadores de la experiencia.

3.3.5 Continuidad y seguimiento

Este eje corresponde a una categoría emergente dentro del proceso de sistematización, inducido por el interés de los participantes en discutir sobre las proyecciones de la iniciativa tras la finalización de los talleres con les jóvenes.

Al respecto, cabe señalar que el proyecto de continuidad es una fase dentro del programa con la que se conglomeran al conjunto de acciones de apalancamiento y/o encadenamiento realizadas una vez terminados los talleres, que tienen por objetivo enriquecer la experiencia socioeducativa de las y los participantes.

El seguimiento, en tanto, refiere a aquellas actividades o acciones que complementan y permiten proyectar el trabajo de ideación de los jóvenes tras la finalización de los talleres.

En la versión 2021 se dio continuidad al ya mencionado voluntariado con la Universidad de Talca y a la entrega de un kit de recursos personalizados a los y las jóvenes, pero se intenciona también la posibilidad de que cada centro propusiera un proyecto local de continuidad asesorado por Artefactos Metodológicos, lo que no logró concretarse.

Atendiendo a lo anterior, en el proceso de sistematización adquirió relevancia reflexionar sobre la:

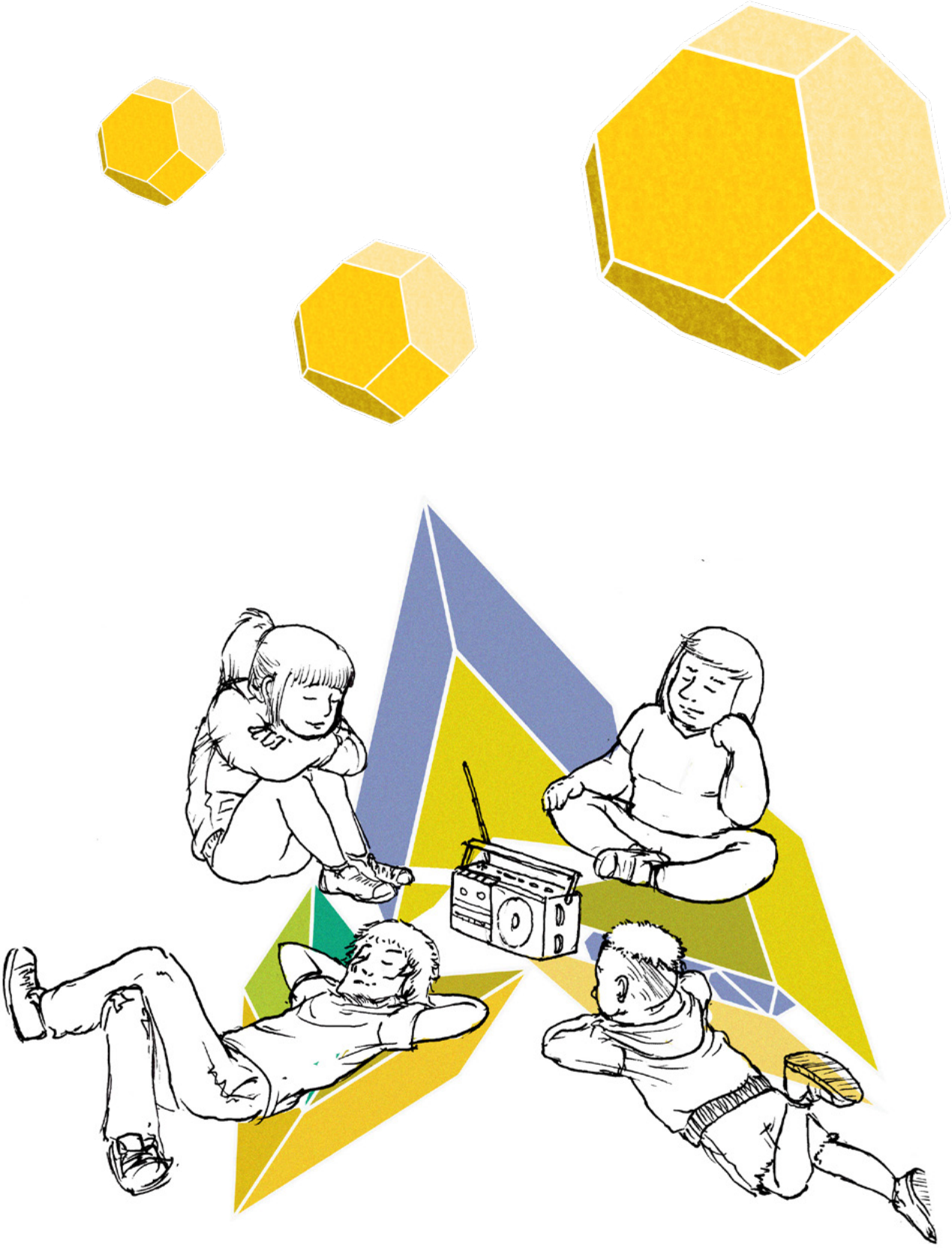
- Valoración del voluntariado con la Universidad de Talca para la ideación de logos.
- Evaluación de la propuesta de un proyecto local de continuidad impulsado desde los centros participantes.
- Propuestas de continuidad y seguimiento desde los participantes.

3.3.6 Innovación de la experiencia

Si bien la innovación social conlleva otras formas de hacer y pensar las cosas, no implica necesariamente la invención de un producto nuevo, siendo también factible la reestructuración de lo ya existente a partir de la observación de puntos ciegos, la creación participativa, el intercambio transdisciplinar y la reflexión en torno a las propias prácticas desde el contexto en que tienen lugar (Monge, 2019). De ahí que sea relevante la promoción y fortalecimiento de la participación de la propia comunidad y personas involucradas, tras su reconocimiento como actores relevantes dentro del proceso de innovación (CEPAL, 2011; Villalobos y Escobar, 2016).

Siguiendo a Matus (2018), las posibilidades de innovación y mejora continua de la política pública tienen como punto de partida el reconocimiento de sus propias fallas, de ahí que la primera interrogante para innovar sea responder al cómo funciona lo que hay y cuáles son sus puntos críticos. El logro de lo anterior exige un ejercicio de autoobservación que permita interrogar críticamente respecto a si se están logrando los objetivos para los cuales se creó en términos de efectividad. El eje de innovación también emerge durante el proceso de sistematización de la experiencia y favoreció la reflexión en torno a los siguientes ámbitos:

- Canal remoto y equipamiento tecnológico.
- Metodología participativa, flexible y experimental.
- Contenidos y noción de emprendimiento.
- Actividades de continuidad y encadenamiento.
- Formación para equipos administrativos/profesionales.



4.
MARCO METODOLÓGICO DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

A modo de transparentar cómo se desarrolló el ejercicio de sistematización que se materializa en el presente documento, a continuación, se presenta el marco metodológico que orienta este proceso, profundizando, en un primer momento, en el enfoque metodológico adoptado, para más tarde presentar las técnicas e instrumentos empleados para la producción de información con sus respectivos resguardos éticos, y cerrar refiriendo a la estrategia analítica construida.

4.1 Enfoque metodológico

Siguiendo a Ibáñez (2006), la definición de un enfoque metodológico es un paso necesario para que los procedimientos y técnicas concretas utilizadas en la observación del fenómeno o caso en estudio no descuiden su nexo con los objetivos y perspectiva teórica adoptada.

Considerando estos presupuestos teóricos, la presente sistematización propone un diseño de carácter mixto sustentado en datos tanto cuantitativos como cualitativos, teóricamente posicionada desde un enfoque sistémico-constructivista cuya estrategia analítica de observación de observadores se empleará tanto para visualizar cómo reconstruyen la experiencia los diferentes actores involucrados, a qué le dan sentido y qué queda fuera de sus relatos, así como también para el análisis crítico de la experiencia entendida como una reconstrucción propia basada en lo observado.

4.2 Técnicas para la producción de información en el proceso de sistematización

El enfoque metodológico se traduce en determinadas técnicas de producción de información, correspondientes en este caso a la realización de revisiones bibliográficas como campo de entrada a literatura pertinente y actualizada en materia de formación educativa y laboral de jóvenes privados de libertad.

Posteriormente se avanza a la observación participante y no participante de los talleres realizados, el levantamiento de encuestas de satisfacción para jóvenes y equipos tras finalización de talleres, y la conformación de grupos focales y entrevistas tanto con las/os jóvenes como con los y las profesionales vinculados a la iniciativa.

Para profundizar en cada una de estas técnicas, a continuación, se detallan sus particularidades.

4.2.1 Revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias de carácter documental

La revisión de literatura puede comprenderse como una estrategia metodológica para la obtención de información y producción de conocimiento a partir del análisis e interpretación de hallazgos generados en el marco de estudios previos (Bericat, 1998).

Como particularidad, en este estudio la revisión de literatura se pensó como un círculo hermenéutico, es decir, como un proceso que, en lugar de seguir un orden lineal y predefinido, es abierto, iterativo y flexible a incorporar nuevos elementos durante el proceso búsqueda y lectura de literatura (Boell y Cecez-Kecmanovic, 2010). En tal sentido, no se sigue un enfoque estructurado donde al iniciar se establecen criterios explícitos y predeterminados para buscar, seleccionar y clasificar la literatura encontrada, sino que en el proceso mismo se va ampliando y adoptando nuevos criterios de búsqueda, selección y clasificación.

A partir de la revisión bibliográfica realizada mediante los gestores de bases de datos Web Of Science y Google Scholar, se realizó un mapeo de las normas técnicas de programas y ofertas desarrolladas con anterioridad en el ámbito educativo, laboral y de emprendimiento. Particularmente se revisaron las mallas educativas formales y complementarias para los jóvenes, sus planes de intervención laboral, el marco internacional de derechos para jóvenes privados de libertad y literatura sobre la sistematización de experiencias, lo que fue complementado con documentos internos conformados por los facilitadores durante el desarrollo de la iniciativa.

4.2.2 Observación participante y no participante del proceso de implementación

En el marco del proceso de sistematización se emplea la técnica de observación desde un doble eje, participativa en tanto los facilitadores fueron parte del desarrollo de la experiencia, y no participativa en tanto el equipo de colaboradores adscrito a SITEC - UChile ingresa en la fase final de reconstrucción y análisis de la experiencia.

La técnica de observación comprende el registro y descripción sistemática de los eventos, relaciones y artefactos empleados en el escenario en estudio para obtener información del fenómeno de interés (Hernández et al., 2006).

En este marco, la observación participante implica la inmersión del equipo de en el campo y en ciertas actividades de la comunidad, con el objetivo de un acercamiento más profundo a sus dinámicas y rutinas cotidianas, favoreciendo con ello una comprensión del contexto en se inserta la intervención, así como también de los aprendizajes que subyacen a la experiencia (Marshall y Rossman, 1989; Guber, 2011).

En la observación no participante, el acercamiento al terreno se realiza de forma indirecta, en este caso, a partir de documentación sobre el desarrollo de la experiencia y revisión asincrónica de las sesiones

y reuniones que tuvieron lugar en el marco de la iniciativa. Ahora bien, es importante destacar que SITEC no sólo realiza una revisión de segundo orden de la documentación elaborada, sino también participa de entrevistas y grupos focales, lo que en su conjunto favorece una menor influencia de las relaciones entre los facilitadores y los participantes, y por tanto la conformación de un clima más propicio para opinar con mayor libertad en torno a la iniciativa.

4.2.3 Encuestas de satisfacción tras finalización de talleres

A modo de recibir una retroalimentación del trabajo desarrollado, Artefactos Metodológicos elaboró dos modelos de encuestas de satisfacción, una dirigida a los y las jóvenes para la evaluación del Taller Mi Emprendimiento y una sobre los talleres de formación dirigidos a equipos administrativos y profesionales de los centros.

La primera encuesta tuvo como objetivo conocer la percepción de los y las jóvenes sobre su experiencia en el Taller Mi Emprendimiento INJUV, Línea Sename e indagar posibilidades de mejora. La encuesta tuvo un carácter anónimo y fue diseñada para ser aplicada por la o el funcionario a cargo, estructurando el cuestiona en las siguientes 4 secciones:

a. *Explicación general de la encuesta*, donde se describe la modalidad de aplicación, las secciones que contiene y se dan algunas sugerencias generales. Esta sección es para favorecer la comprensión de la herramienta de evaluación por parte de la o el funcionario que estará a cargo de su aplicación.
b. *Datos de identificación,* catastro de datos que aportarán al seguimiento y análisis de los resultados, considerando centro de referencia, situación legal del joven, género y nombre del funcionario que aplica el cuestionario.
c. *Preguntas de opción múltiple,* incluye 10 preguntas de opción múltiple con 5 alternativas de respuesta y que como instrumento se acompaña de una hoja de emoticones, a modo de favorecer un lenguaje gráfico cercano para los participantes. Estas preguntas versan sobre la valoración del espacio físico dispuesto para el taller, los facilitadores, los recursos audiovisuales empleados en las sesiones, niveles de participación, actividades y objetivos del taller.
d. *Preguntas abiertas,* incluye 3 preguntas generales sobre el taller que deben ser respondidas por las o los jóvenes y transcritas por los funcionarios. Las preguntas se orientan a conocer los principales aprendizajes/reflexiones en torno al taller e indagar en aquellos aspectos que más y menos gustaron del taller.

Para el primer ciclo, se contó con la partición de 15 jóvenes (13 hombres y 2 mujeres), 13 en un régimen cerrado y 2 en internación provisoria. Desagregando por centro se encuentran 6 jóvenes del CIP-CRC Talca, 4 en Iquique, 3 de Coronel, 1 en Cholchol y 1 en Coyhaique.

En el segundo ciclo participaron 16 jóvenes, todos hombres en modalidad CIP, distribuyéndose en los siguientes centros: 8 en San Bernardo, 4 Antofagasta y 4 en Copiapó.

Con ello, en total participaron 31 jóvenes (29 hombres y 2 mujeres), 18 de ellos en modalidad CIP y 13 en CRC.

Por su parte, la encuesta dirigida a los funcionarios versó sobre su valoración de los cursos de formación seleccionados a partir de sus intereses, variando dichas temáticas entre el 1er y segundo ciclo.

En el primer ciclo se seleccionaron los talleres de "*Metodologías para el trabajo con familias y redes de apoyo de jóvenes privados de libertad"* y "*Estrategias para el cuidado de equipos y prevención del burn out".* En la encuesta participaron 43 funcionarios de los centros de Iquique, Talca, Coronel, Chol-Chol y Coyhaique.

Para el segundo ciclo, se selecciona nuevamente el taller de "*Metodologías para el trabajo con familias y redes de apoyo de jóvenes privados de libertad"* y se incorpora el taller sobre "*Herramientas y técnicas de autocuidado para funcionarios de centros CIP-CRC basadas en meditación y mindfulness".*

La encuesta contó con 9 preguntas estructuradas de la siguiente manera:

a. *Presentación general de la encuesta*, donde se describe en qué consiste el instrumento y las secciones que contiene.
b. *Datos de caracterización,* registro de datos para el seguimiento y análisis de los resultados, considerando centro de referencia y taller evaluado.
c. *Preguntas de opción múltiple,* incluye 6 preguntas de selección múltiple sobre la organización del taller (puntualidad, distribución de los temas, etc.), calidad de los contenidos y temas expuestos, calidad de las técnicas empleadas, utilidad para el trabajo/profesión, conocimiento y dominio del facilitador o facilitadora y calificación del taller.
d. *Pregunta abierta,* la encuesta cierra con una pregunta abierta sobre comentarios y sugerencias libres sobre los talleres.

4.2.4 Grupos focales

Los grupos focales buscan construir un discurso colectivo desde la perspectiva y narración de las y los involucrados, de ahí que se centren en la experiencia vivida, entendida como la representación o comprensión que tienen los participantes de lo vivenciado. La riqueza de la técnica se encuentra en que permite construir un conjunto de relatos sobre las experiencias de un colectivo a partir de un proceso común (Merton, 1987; Canales, 2006).

Para ello se elabora un cuestionario/temario abierto que conduce la conversación hacia dimensiones de interés, que en este caso refiere a una intersección entre los ejes analíticos ya presentados y temáticas emergentes en la conversación (ver pautas en anexo N° 1).

Siguiendo el objetivo de reconstruir la experiencia de forma participativa, se propuso la realización de grupos focales con cada uno de los actores claves de la experiencia en sus respectivos centros,

especialmente los equipos profesionales y los/as jóvenes participantes, a modo de resguardar las particulares contextuales, institucionales y procesuales que tuvieron lugar en los centros. En concreto, se realizaron los siguientes grupos focales:

- Grupos focales para jóvenes: participan los centros de Antofagasta (2), Coronel (1), Copiapó (3), y Talca (2). Cabe señalar que no fue posible realizar la técnica con Chol Chol y Coyhaique dado que los jóvenes ya habían egresado del centro, en tanto que en Iquique quedaba sólo 1 participante y en San Bernardo, al momento de realizar el trabajo de campo, el centro se encontraba con un brote de COVID-19 en sus dependencias.
- Grupo focal con directores: a la instancia se presentan 2 jefaturas técnicas que subrogan a sus respectivos directores, contando con la presencia de San Bernardo (1) y Coronel (1).
- Grupo focal con coordinadores/as formativos: asiste Copiapó (1), Coronel (1), Antofagasta (1) e Iquique (1). Al respecto, es importante mencionar que la convocatoria fue abierta a todos los centros incluyendo aquellos cuyos jóvenes no finalizaron el taller o egresaron de forma anticipada.
- Grupos focales con profesionales y administrativos (educadores de trato directo, terapeutas ocupacionales y profesionales involucrados en la experiencia): para favorecer la participación se abren dos convocatorias, pero ante la baja participación en ambas instancias se reemplaza la técnica por entrevistas tanto grupales como individuales.

4.2.5 Entrevistas semiestructuradas con actores claves

Las entrevistas de tipo semiestructurada permitan profundizar en temas específicos que son materia de conocimiento del entrevistado/a por su trayectoria profesional, de intervención o de vida, con la particularidad de favorecer la apertura y flexibilización de la conversación a una diversidad de temáticas más allá de la pauta inicialmente conformada (Mayan, 2001; Bernard, 2006; Corbetta, 2007). En tal sentido, permiten adentrarse en el cómo los participantes significan y describen la experiencia desde su propia observación, identificando a la vez las principales barreras, facilitadores y propuestas de mejora que emergen desde la experiencia.

En términos de diseño, se propone la realización de entrevistas tanto individuales como grupales con el objetivo de enriquecer la información recabada desde los discursos individuales a las observaciones colectivas, identificando puntos de encuentro y disenso.

Asimismo, se buscó contar con la participación de informantes claves pertenecientes a distintos niveles y cargos dentro del proceso, a modo de capturar las formas de tematización y valoración de la experiencia desde los diferentes roles involucrados (ver pautas en anexo N° 2).

En específico, se realizaron las siguientes entrevistas:

- Entrevista grupal a representantes de SENAME nivel central (2 participantes).
- Entrevista grupal a representantes de INJUV nivel central (2 participantes).
- Entrevista grupal a Artefactos Metodológicos (2 participantes). La entrevista se desarrolló en 2 fases dada la extensión del instrumento y nivel informativo de los facilitadores frente a la experiencia.
- Entrevista individual a educadora de trato directo (ETDs) de Copiapó.
- Entrevistas individuales a terapeutas ocupacionales de Coyhaique (1) y Talca (1). Se realizó una adaptación de grupos focales a entrevistas por la no llegada de más profesionales.
- Entrevista grupal a coordinadora formativa y terapeuta ocupacional de CIP San Bernardo (2 participantes).

4.3 Técnicas de análisis de la información

En cuanto a los métodos de análisis de información, se propone una articulación entre el análisis comparado de similitudes y diferencias con un análisis de contenido.

El análisis comparado es una herramienta teórica-metodológica susceptible de aplicarse tanto para el contraste de un número acotado de casos, como en volúmenes mayores de información teniendo como foco la comparación entre dichos casos en un horizonte temporal determinado y pudiendo adaptarse tanto en diseños cualitativos, cuantitativos como mixtos (Heidenheimer, Heclo y Adams, 1990; Ragin, 2014; Guzmán-León, 2016). En este caso, el análisis comparado es fundamental para la identificación de similitudes y diferencias entre cómo se vive la experiencia desde los diferentes centros y participantes involucrados/as.

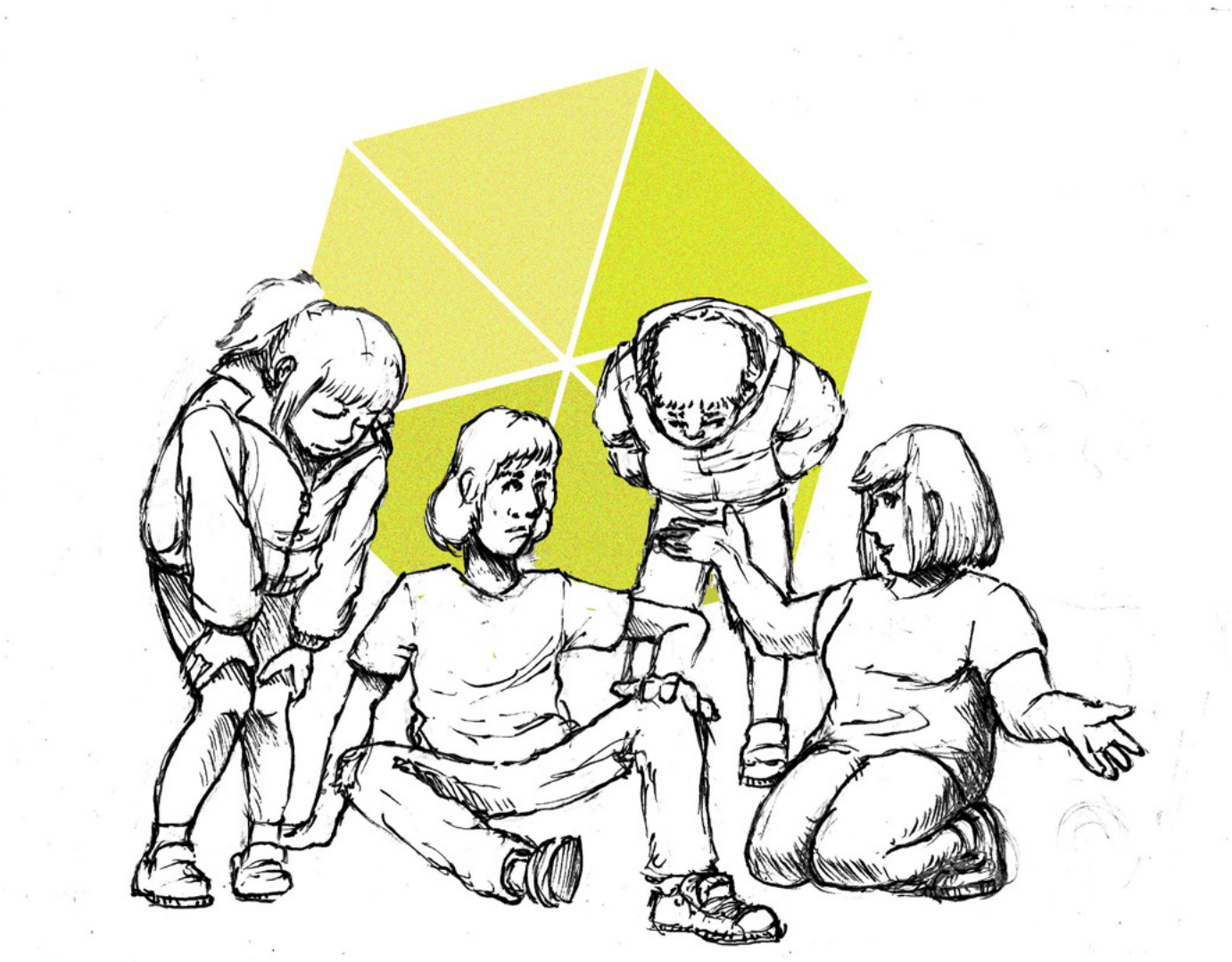
Por su parte, el análisis de contenido se constituye como una "técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto" (Krippendorff, 1990, p. 11). Para este caso se opta por un análisis de contenido de tipo semántico que permite generar determinadas categorías analíticas a partir de una reestructuración de lo observado y descrito por los participantes (Corbin y Strauss, 1990; D'ancona, 1996; Krippendorff, 1989; Mayntz, 1993). En tal sentido, el análisis de contenido es abierto a la conformación de nuevas categorías durante el proceso, más allá de los ejes inicialmente delineados.

Apostando por una articulación entre ambos tipos de análisis, no se pretende la mera demarcación de la presencia o ausencia de los ejes construidos en las opiniones vertidas por los medios seleccionados, sino ante todo el establecimiento de relaciones entre las formas de tratamiento de dichas categorías desde los diferentes actores involucrados.

Para lo anterior se adoptará como soporte analítico un enfoque abductivo. El razonamiento de tipo abductivo corresponde a una lógica de análisis y construcción de conocimiento que propone una

circularidad entre inducción y deducción, así como también entre teoría y datos en la construcción del fenómeno o caso en estudio ante las limitaciones de un proceso de generación de conocimiento puramente deductivo o inductivo (Timmermans y Tavory, 2012; Bendassolli, 2013; Urquiza, Billi y Leal, 2017).

Los rendimientos metodológicos y conceptuales de dicha decisión investigativa residen en su potencialidad de complementariedad en lugar de oponer las dos formas más clásicas de aproximarse al campo de estudio (sea desde lo deductivo y desde lo inductivo), favoreciendo un abordaje complejo e integral del fenómeno al entrelazar los referentes teóricos que están a la base de toda investigación e intervención con las características específicas de los casos analizados y abriéndose, a su vez, a una retroalimentación constante de la propuesta a partir de los hallazgos encontrados en las diferentes fases del proceso de sistematización (Cypress, 2017).



5.
PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA ¿QUÉ ES MI EMPRENDIMIENTO EN SU LÍNEA SENAME?

Desde una contextualización general, el Programa Mi Emprendimiento tiene 3 líneas de ejecución: Regular, Establecimientos Educacionales y SENAME; pensándose como una "preincubadora que busca apoyar con educación y asesoría a jóvenes que quieran empezar sus proyectos" (INJUV, 2022). Esta oferta programática se extiende a todos los jóvenes entre 19 a 29 años del territorio nacional, con el propósito de que desarrollen habilidades y competencias para la construcción de ideas innovadoras y/o el acceso al mercado laboral.

El Programa Mi Emprendimiento Línea SENAME, es una extensión de la línea regular y colegios del programa que viene a responder al horizonte de trabajar con juventudes en contextos de vulneración extrema como es el caso de jóvenes privados de libertad.

La iniciativa se integra a finales del año 2020 a la oferta educativa de INJUV, específicamente en su eje laboral/vocacional y tras el despliegue institucional de INJUV en alianza con SENAME y con el diseño metodológico y ejecución por parte de Artefactos Metodológicos.

La línea SENAME propone la temática del emprendimiento como centro del aprendizaje desde la ideación y exploración, y es por ello, que cuenta con los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Motivar y favorecer el desarrollo de ideas básicas de emprendimiento desde una óptica sostenible y pertinente a las necesidades de las y los jóvenes privados de libertad.

Objetivos específicos:

- Promover el emprendimiento desde una óptica sustentable, local y amigable.
- Incorporar temáticas, metodologías, ejemplos y lenguajes que favorezcan el desarrollo de una experiencia inclusiva y pertinente a grupos de jóvenes privados de libertad.
- Favorecer el fortalecimiento de competencias emprendedoras básicas: autoconfianza, creatividad y pensamiento crítico, entre otras.
- Fortalecer y equipar a los equipos técnicos locales que trabajan con jóvenes privados de libertad en labores de facilitación y dinamización de grupos.

Por ende, preliminarmente se puede señalar que el programa destaca por comprender el emprendimiento desde una mirada que va más allá del beneficio económico, sino que también por invitar a construir un respaldo/apoyo en las redes sociales para el impulso de sus ideas. Además, potencia las capacidades de las y los jóvenes al proponer que puedan desarrollar una idea desde sus propios intereses.

Cabe señalar que, para el presente documento, se consideró el Programa Mi Emprendimiento Línea SENAME en la versión del año 2021, que contó con dos ciclos y en los cuales se tuvo la participación de los siguientes centros:

- Centros del primer ciclo (abril 2021 - agosto 2021): Iquique, Talca, Coronel, Chol Chol y Coyhaique.
- Centros del segundo ciclo (septiembre 2021 - marzo 2022): Copiapó, Antofagasta y San Bernardo.

6. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y BIBLIOGRÁFICOS

Para reconstruir críticamente la experiencia del programa Mi Emprendimiento INJUV línea SENAME en su versión 2021, en el siguiente apartado se presenta una serie de antecedentes teóricos/conceptuales que enmarcan la experiencia.

La sección comienza con una breve reseña al marco internacional y nacional de derechos para jóvenes privados de libertad, posteriormente se revisa la oferta educativa formal y complementaria disponible en los centros para los y las jóvenes, a continuación, la oferta pre laboral y vocacional que llega a los centros, para cerrar con una revisión de literatura sobre el emprendimiento.

6.1 Sistemas de regulación jurídico/administrativa para jóvenes privados de libertad

La *Convención sobre los Derechos del Niño,* proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1989, es la estructura jurídica que legitima los derechos de niñas, niños y adolescentes (NNA) a nivel mundial, reconociendo como sujetos de derecho a las personas menores de 18 años (UNICEF, 1996).

Con respecto a las y los adolescentes en situación de privación de libertad, se advierte que todo NNA "tendrá derecho a recibir una enseñanza adaptada a sus necesidades, capacidades y destinada a prepararlo para su reinserción en la sociedad» (UNICEF, 2017, p.12). Lo anterior dado que las y los jóvenes solo tienen como límite jurídico la privación temporal de su libertad, y no así sus otros derechos.

Avanzando más específicamente hacia los derechos de jóvenes privados de libertad, en 1985, se suscriben las *Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia de Menores*,

también conocidas como Reglas de Beijing, las que buscan otorgar un trato diferenciado de los adultos en la aplicación de justicia para menores de 18 años y resguardar el bienestar de las y los adolescentes en conflicto con la justicia, buscando a su vez prevenir el delito en menores de edad.

Más tarde, en 1990, la ONU adopta en Asamblea General las *Reglas de las Naciones Unidas para la Protección de los Menores Privados de Libertad*, también denominadas Reglas de la Habana, las que se orientan a consagrar positivamente la protección de las/os adolescentes que se encuentren condenados a cumplir una sanción privativa de libertad, fomentando el respeto de sus derechos, el resguardo de su bienestar físico y mental, y promoviendo su integración social.

A nivel nacional, el *Servicio Nacional de Menores (SENAME)* mediante su Departamento de Justicia Juvenil es la institución encargada del diseño, desarrollo y disposición de lo mandatado por la *Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (LRPA 20.084)* para jóvenes entre los 14 y 18 años de edad que han entrado en conflicto con la ley. La ley que entró en vigencia el 08 de junio del año 2007 se consagra como un cambio legislativo en materia de justicia juvenil, proponiendo como horizonte el equiparar el tratamiento de las/os jóvenes privados de libertad a los estándares establecidos por la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), teniendo como principio rector la reinserción social plena. Como particularidad, la normativa establece límites mínimos y máximos para el cumplimento de sanciones privativas de libertad, siendo de 5 años para adolescentes mayores de 14 y menores de 16 y sanciones de 10 años para jóvenes mayores de 16 años y menores 18 de años (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018; Morales, 2018).

En consonancia con las transformaciones del marco regulatorio nacional e internacional, SENAME ha vivido en el último tiempo un acúmulo de cambios internos. El pasado 2 de diciembre de 2020 se promulgó la Ley N°21302 que separa el servicio en dos entidades: Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (Mejor Niñez) y el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, siendo este último el encargado exclusivo de administrar y ejecutar las sanciones privativas de libertad planteadas en la Ley N° 20.084 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021).

El nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, se postula como una entidad descentralizada, cuyo propósito central el ejecutar programas "que contribuyan a la modificación de la conducta delictiva y la integración social de los jóvenes y la implementación de políticas de carácter intersectorial en la materia" (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018, p.1). De ahí que un punto a resaltar es que el modelo de intervención tendrá como base la perspectiva teórica de la criminología evolutiva y del ciclo vital, incorporando prácticas desde una mirada de la desistencia delictiva, psicoeducación y justicia restaurativa (Morales, 2018).

Pese a las transformaciones en el marco legislativo e institucional para jóvenes, ya se identifican ciertos desafíos y puntos ciegos en ambos dispositivos. Respecto a la *Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (LRPA 20.084),* se enfatiza la necesidad de contar con mecanismos para la evaluación de la reincidencia juvenil y minimizar las derivaciones a otros centros y la rotación de los profesionales en los equipos (ámbitos en que la ley no interviene), debido a que estos aspectos han demostrado

influir en la reincidencia juvenil (Casado et al., 2015)[1]. También se advierte la necesidad de contar con indicadores de acceso y calidad de las ofertas educativas entre los diversos centros del país, como medio de promoción de la reinserción social (UNICEF, 2017; Melendez, 2017; Sanhueza, 2020). En tanto que Arroyo (2011), destaca como desafío clave el concretar una justicia restaurativa en el sistema penal juvenil a partir de la construcción de una normativa que resguarde la reparación simbólica y/o reconciliación antes que mecanismos punitivos y de compensación económica para la resolución de conflictos.

En la ley que crea el nuevo *Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil* también se identifican ciertos puntos críticos, destacando los siguientes aspectos: a) falta de un reglamento que especifique el financiamiento y distribución de recursos, así como la operacionalización de la descentralización de sus funciones y la coordinación intersectorial. b) El modelo de gestión de programas no especifica las materias (contenidos) ni experiencias (internacionales y nacionales) sobre las que debieran basarse los estándares de calidad. c) El modelo excluye los enfoques de derechos y de género (Morales, 2018).

Con aciertos y desafíos se desarrolla el actual panorama en el que se inserta el servicio, destacando que estas transformaciones impactan a nivel diferenciado entre los diversos actores vinculados en la experiencia, elemento que se profundizará en el análisis.

6.2 Oferta educativa formal y complementaria para jóvenes privados de libertad

En los marcos normativos nacionales, sólo en el artículo N°20 de la Ley sobre Responsabilidad Penal de los Adolescentes se menciona que es SENAME el organismo responsable de ofrecer una oferta educativa a los y las jóvenes privados de libertad, con el propósito de que "la sanción forme parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena integración social" (Meléndez, 2017, p.30).

No obstante, la oferta educativa formal e informal para jóvenes privados de libertad, si bien se encuentra presente como temática de importancia en los marcos jurídicos internacionales y aparece en la Ley LRPA 20.084, SENAME no cuenta con orientaciones y normas técnicas que detallen cómo se ejecutan los planes formativos de los jóvenes, diagnósticos sobre su situación educativa al interior de los centros, así como tampoco se explicitan las metodologías de enseñanza empleadas.

En el año 2016, el Instituto Nacional de Derechos Humanos advierte que, en 12 de los 17 centros cerrados del sistema de justicia juvenil de SENAME, se entrega una educación de adultos regular. La implementación de este currículo potencia una lógica técnico-instrumental de un adulto trabajador, apartándose de las realidades particulares y condiciones de vida socioculturales en el desarrollo socioeducativo de los jóvenes, incluyendo en sus planes formativos los intereses, historias de vida y

1 Estudio piloto de reincidencia en las cohortes (2012 y 2013) de jóvenes infractores pertenecientes al Programa de Libertad Asistida Especial (PLAE) en la Región Metropolitana.

habilidades de los jóvenes. De ahí, que este tipo de currículo desplace lo significativo que puede ser la participación de los/as jóvenes y los equipos institucionales en la propia co-construcción del currículo (Sepúlveda, 2016).

De hecho en las diferentes actas de visita a los centros mandatadas por comisiones evaluadoras y de investigación que se han desarrollado en los últimos años (entre 2017 y 2021), reafirman que la malla formativa/curricular impartida al interior de centros CIP-CRC-CSC asume el modelo educativo empleado para adultos privados de libertad o bien educación para adultos orientada a la nivelación de estudios, pero en ningún caso especializada en jóvenes en conflicto con la justicia (Sepúlveda, 2016)[1].

Además de la ejecución de un currículo pensado en adultos, se suman otras problemáticas como: a) los vacíos teóricos-metodológicos para levantar sistemas de seguimiento sobre la oferta educativa formal e informal (Meléndez, 2017; UNICEF, 2017), poniendo énfasis en su calidad (Sanhueza, 2020), b) las brechas en los componentes de infraestructura-equipamientos tecnológicos y equipos institucionales en los diversos centros del país para el logro de esta oferta educativa (INDH, 2016; Meléndez, 2017), y c) la complejidad de continuar con el desarrollo de la oferta educativa en un contexto de pandemia (INDH, 2020).

Profundizando en la oferta educativa en el caso específico de los centros que son parte de esta experiencia, es importante destacar que esta se lleva a cabo mediante la coordinación de SENAME con el Ministerio de Educación (MINEDUC) a través de los establecimientos educacionales del territorio, denominadas "escuelas inclusivas". También, se puede acceder a la oferta educativa a través de otras modalidades como: 3era jornada (vespertino), programas CEIA (Centros de Educación Integral para Adultos), programas especiales de nivelación de Chile Califica y programas de reinserción educativa (reescolarización) (SENAME, 2020). Con respecto a esta última modalidad educativa, se destacan los Programas de Apoyo Socioeducativos (ASE) y de Reinserción Social (ASR) ejecutados por Organismos Colaboradores Acreditados (OCA) (Sanhueza, 2020).

Para comprender en mayor profundidad este aspecto, a continuación, se disponen las principales ofertas educativas impartidas en los centros, de acuerdo con la información reportada por su propios profesionales, en complemento con las actas de comisiones desarrolladas por instituciones públicas al interior de los centros participantes:

1 Las comisiones han sido desarrolladas por una diversidad de instituciones, las que si bien varían de centro a centro es posible destacar la presencia de la SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio Público, Defensoría Penal Pública, Defensoría de la Niñez, UNICEF, Hogar de Cristo, Fundación Paternitas, entre otras.

Primer Ciclo

Nombre del centro	Oferta educativa formal
CIP-CRC Talca	• Proyecto Aulas de la Esperanza a cargo del DAEM (basado en planes para adultos) • Programa de Reinserción Escolar para Adolescentes en Sanciones de Medio Libre (ASE) • Programa de apoyo psicosocial para adolescentes privados de libertad - Proyecto de Reescolarización (ARS) • Talleres socioeducativos externos (taller de deporte desarrollado por IND)
CIP-CRC Coronel	• Escuela El Renoval (Fundación Tierra Esperanza). Cuenta con 11 profesionales de la educación: 8 profesores, 2 psicopedagogas, 1 educadora diferencial • Programa de Apoyo Psicosocial y Reinserción Escolar para Adolescentes en Medio Libre (ASR) • Las clases se desarrollan en contenedores habilitados como salas de estudio
CIP-CRC-CSC Iquique	• Centro de Educación Integral para Adultos (CEIA) José Alejandro Soria Varas, Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique • Programa ASE de Reinserción Escolar para Adolescentes en Sanciones de Medio Libre
CIP-CRC-CSC Coyhaique	• Centro de Educación Integrada de Adultos Coyhaique (CEIA), dependiente de la Ilustre Municipalidad de Coyhaique • Programa de Apoyo Psicosocial y Reinserción Escolar para Adolescentes en Medio Libre (ASR) • Cuenta con salas de clases y de computación
CIP-CRC Chol-Chol	• Colegio de Adulto Inapewma de La Araucanía • Programa de Reinserción Escolar para Adolescentes en Sanciones de Medio Libre a cargo de la Fundación Cresceres (ASE) • Cuenta con salas de clases básicas en las dependencias del centro

Segundo Ciclo

Nombre del centro	Oferta educativa formal
CIP-CRC-CSC Copiapó	• Liceo Técnico-Profesional Edwin Latorre Rivero para personas privadas de libertad • Programa de Reinserción Escolar para Adolescentes en Sanciones de Medio Libre (ASE) • Talleres socioeducativos Especializados (áreas de género, responsabilización, habilidades sociales y participación ciudadana) • 1 sala para enseñanza básica (2 profesores) y 1 sala para enseñanza media (2 profesores)
CIP San Bernardo	• CEIA Gladys Lazo. Funciona al interior de cada casa, las que cuentan con espacios de estudio (oferta en modalidad adulto). • Programa de Reinserción Escolar para Adolescentes en Sanciones de Medio Libre (ASE) • Programa de Apoyo Psicosocial y Reinserción Escolar para Adolescentes en Medio Libre (ASR)
CIP San Bern CIP-CRC Antofagasta	• Centros de Educación Integrada de Adultos (CEIA) Dr. Antonio Rendic, dependiente de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta (modalidad adultos) • Programa de Reinserción Escolar para Adolescentes en Sanciones de Medio Libre, a cargo de la Fundación Tierra de Esperanza (ASE) • Programa ASR de Apoyo Psicosocial y Reinserción Escolar para Adolescentes en Medio Libre (ASR) • Cuenta con 2 salas de clases y 2 profesores

Como se observa, la mayoría de los centros cuenta con una oferta educativa asociada a Centros de Educación Integral para Adultos (CEIA), lo que además de dar cuenta de una alta presencia de rezago y deserción escolar, habla sobre las dificultades para acceder a una oferta especializada en jóvenes privados de libertad más allá de los modelos de nivelación de estudio diseñados para adultos. Y es que los diferentes CEIA mantienen su foco en "entregar una educación de calidad a personas trabajadoras, quienes desean completar sus estudios básicos y medios, y desde esa perspectiva, mejorar su calidad de vida" (MINEDUC, 2016, p.7), lo que da cuenta de una oferta centrada en lo productivo, foco que no se condice necesariamente con las necesidades del ciclo vital de las y los jóvenes que están en estos centros.

Asimismo, es posible destacar la presencia de dos programas de apoyo socioeducativo que se encuentran de forma medianamente transversal en los centros:

- **Programa de Reinserción Escolar para Adolescentes en Sanciones de Medio Libre (ASE):** El programa busca restituir derechos educacionales y sociales de jóvenes sancionados en programas de medio libre y centros semicerrados administrados por organismos colaboradores o directamente por SENAME. Su propósito es implementar una oferta socioeducativa que contribuya en la reinserción social y educacional de adolescentes y jóvenes que presenten abandono del sistema escolar, rezago en enseñanza básica o media. El programa se hace cargo en abordar una intervención especializada de carácter pedagógico y psicopedagógico con el fin último de contribuir en la reinserción socioeducativa, trabajando el ámbito específico del acceso y el reconocimiento por parte de los/as adolescentes de la educación formal, así como también de los aprendizajes que puede brindar la educación informal (SENAME, 2017).

- **Programa de Apoyo Psicosocial y Reinserción Escolar para Adolescentes en Medio Libre (ASR):** El programa busca nivelar a jóvenes con rezago o abandono escolar y que han sido ingresados por orden de un tribunal a cumplir condena en un centro semi cerrado o en el sistema de libertad vigilada, poniendo a disposición una oferta psico-socio-educativa que contribuya en la reinserción social de adolescentes y jóvenes que presentan rezago y abandono de su escolaridad en enseñanza básica. El modelo de intervención de los Programas de Reinserción Educativa (PRE) se sustenta en tres áreas generales de intervención: área de nivelación instrumental y cognitiva; área de tutoría, acompañamiento académico y preparación para la reinserción; y área de práctica de redes (SENAME, 2017).

De ahí que la especialización en programas socioeducativos para jóvenes en situación de privación de libertad viene dada por oferta complementaria focalizada en la reinserción educativa y nivelación de estudios y no así en sus mallas curriculares propiamente tal, lo que se posiciona como un desafío de política pública en el marco del respeto de los derechos de las juventudes.

6.3 Oferta laboral para jóvenes privados de libertad

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) plantea que las ofertas educativas para los y las jóvenes privados de libertad deben de velar por sus derechos desde distintas esferas, especialmente en la formación para un futuro empleo (UNICEF, 2017).

Como antecedente, un estudio realizado por la Universidad de Chile (2005), mostró que los adolescentes que cumplen condena por delitos graves se identifican con el mundo del trabajo, aunque sólo un 28% estaba trabajando al momento de ser detenido, mientras que el resto se encontraba cesante o buscando trabajo por primera vez. La identificación con el mundo del trabajo se explicaba más que nada porque el 73% de los adolescentes había realizado antes de ser condenado un trabajo remunerado, aunque de manera informal o temporal. Esta identificación, sin embargo, se ve limitada por un bajo nivel de expectativas: las aspiraciones de ingreso a través del trabajo no superaban el salario mínimo.

La entrada temprana al mundo del trabajo encuentra respuesta en que las transiciones juveniles en América Latina están marcadas por diversas desigualdades sociales, especialmente en el eje territorial donde el 75% de jóvenes entre 18 y 24 años que habitaban en territorios urbanos precarios disminuyen su posibilidad de estudios superiores, lo que reduce sus oportunidades de inserción laboral en trabajos no precarizados, pero a la vez incita su inserción laboral temprana (Abramo et al., 2021).

Lejos de alejarse de esta lógica, los CIP-CRC-CSC incluyen en sus modelos de intervención los programas de índole laboral. El propósito de este aspecto es que los y las jóvenes puedan ser incorporados/as en cursos de capacitación y la realización de talleres de empleabilidad, y con ello, proyectar una reinserción de en la sociedad (SENAME, 2020).

Entre los programas laborales destinados para jóvenes privados de libertad se destaca el:

- **Programa de Intermediación Laboral (PIL):** cuenta con la modalidad Apresto Laboral (ALA) y Apoyo Psicosocial para la Reinserción (ASR) para adolescentes privados de libertad y medio libre, desarrollado desde el año 2015 por SENAME. Este programa busca mejorar las condiciones de empleabilidad a través de desarrollar habilidades blandas, y apoyar con estrategias de intermediación laboral (SENAME, 2017; SENAME, 2020). No obstante, se indica como punto crítico el que no cuenta con un seguimiento de la inserción laboral, para poder visualizar la efectiva integración social luego de cumplida la sanción (SENAME, 2020).

- **Programa Empleabilidad Juvenil como estrategia de Reinserción Social para Jóvenes Privados de Libertad:** el programa se desarrolla en alianza entre FOSIS y la Universidad de Chile y se dirige a jóvenes hombres de entre 18 y 24 años. La propuesta plantea dos líneas de trabajo: a) Línea de Servicios de Formación para el Trabajo, en la cual se desarrolla un plan de inserción laboral individual, y b) Línea de Financiamiento de Insumos Básicos para la Inserción Laboral, donde se considera relevante contar con la implementación de un fondo (público y/o privado) para continuar con el trabajo realizado por los y las jóvenes una vez finalizado el programa (Universidad de Chile, BID, y Open Society, s.f.).

- **Proyecto B:** la oferta programática sobre emprendimiento es un área poco abordada en los contextos privados de libertad, siendo uno de los ejemplos a nivel de literatura el Proyecto B -desarrollado por estudiantes de la Universidad de Desarrollo-, que propone dos acciones centrales: a) financiamiento hasta 45 UF a una idea de negocio, y b) ofrecimiento de capacitaciones en negocios y en habilidades blandas (Riesco, 2011).

Especificando en la **oferta laboral, de capacitación y emprendimiento** para los jóvenes participantes de esta experiencia, a continuación, se presenta un mapeo de las ofertas que se desarrollan en las experiencias de los diversos centros CIP-CRC-CSC abarcados en el presente documento:

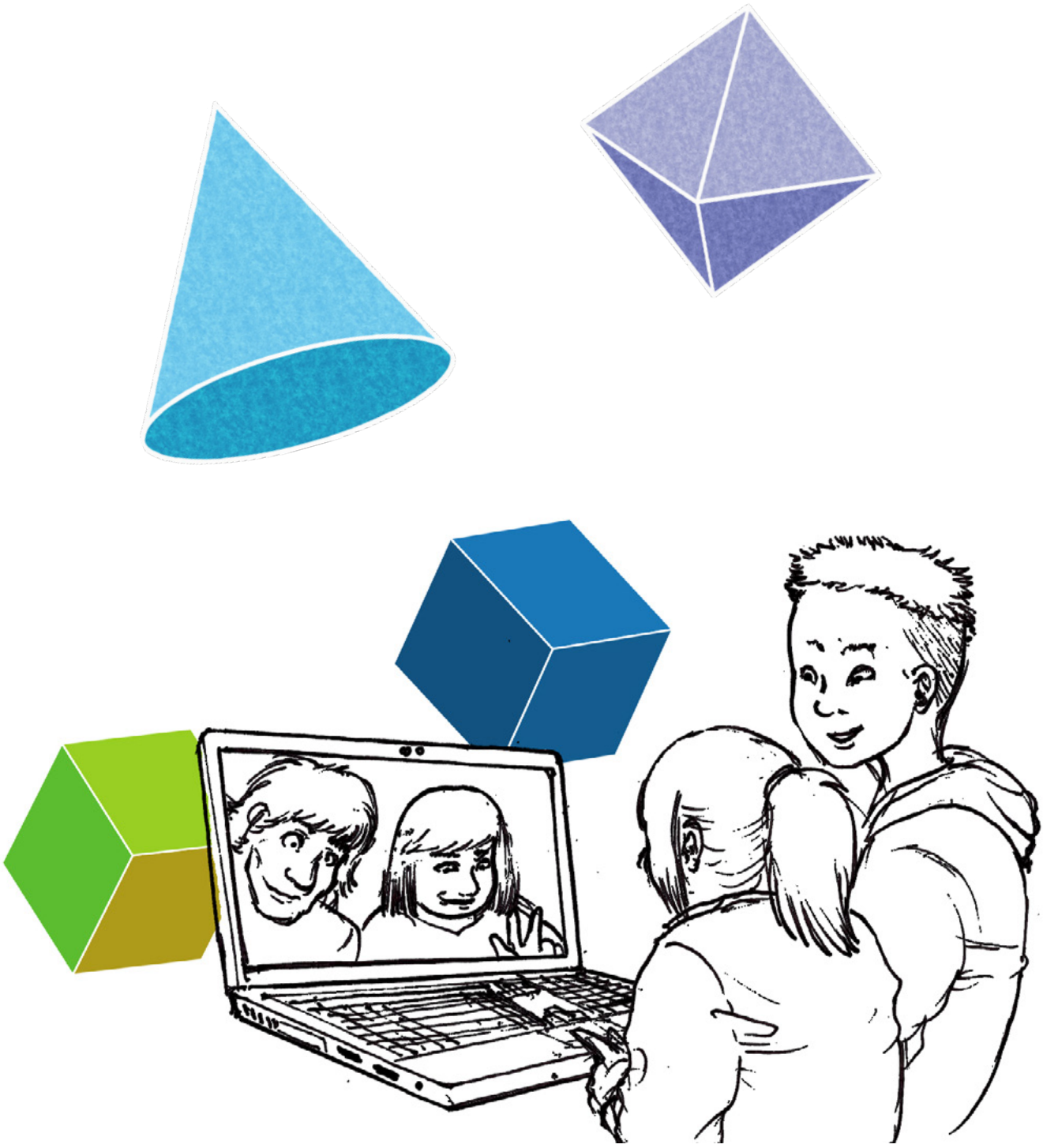
Primer Ciclo

Nombre del centro	Oferta educativa formal
CIP-CRC Talca	• Capacitaciones desarrolladas por INACAP y Talleres de Oficio desarrollados por personas naturales. • Principales áreas de capacitación, modalidad talleres: gastronomía y repostería, artesanía y trabajo en cuero, música y computación • A la oferta de organismos externos los jóvenes postulan y son seleccionados según criterios de idoneidad de perfiles
CIP-CRC Coronel	• Programa herramientas para la empleabilidad, que como su nombre lo indica, tiene como propósito entregar herramientas para la empleabilidad mediante una capacitación laboral en un área específica, acorde a los intereses de los jóvenes del CIP-CRC. • Capacitaciones en modalidad taller sobre: mueblería, soldadura, mecánica automovilística • La oferta depende del Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) en apoyo de profesionales del centro (especialmente terapuestas ocupacionales)
CIP-CRC-CSC Iquique	• Programa de Intermediación Laboral (Corporación Opción) • Capacitación laboral (financiada por SENCE y ejecutada por organismo contratado a través de licitación pública) • Áreas de capacitación: banquetería y carpintería
CIP-CRC-CSC Coyhaique	• Capacitaciones en modalidad cursos sobre: mueblería en madera nivel principiantes y curso mueblería en madera nivel medio/avanzado. • Capacitaciones anteriores: artesanía, orfebrería, mecánica automotriz • Talleres desarrollados por educadores de trato directo y OTEC de Aysén
CIP-CRC Chol-Chol	• Programa de Intermediación Laboral (PIL) desarrollado por CIEM Villarrica. • Capacitación en gastronomía (Santo Bokado)/Capacitación en área estética (Instituto ARTEBEC) • Talleres anteriores: mueblería y arte

Segundo Ciclo

Nombre del centro	Oferta educativa formal
CIP-CRC-CSC Copiapó	• Oferta actual: capacitación en soldadura artística (OTEC) y taller de musicoterapia (funcionarios internos) • Talleres socioeducativos (cerámica, carpintería y manualidades)
CIP San Bernardo	• Capacitación laboral desarrollada por OTECs y funcionarios del centro (especialmente terapeutas ocupacionales) • Capacitaciones en modalidad taller en las áreas de: mosaico, manualidades y artes varias
CIP San Bern CIP-CRC Antofagasta	• Programa de Intermediación Laboral (Fundación Tierra de Esperanza) • Estrategia de empleabilidad (Unidad de Justicia Juvenil, Sename) • Talleres en las áreas de: manualidades, madera y artes varias

Poniendo en perspectiva los datos, es posible notar que la mayoría de los centros cuentan con ofertas laborales para los jóvenes que se implementan desde dos ejes: por una parte, a partir de organizaciones externas que realizan sus cursos, talleres y capacitaciones vía licitaciones públicas, destacando las OTEC (Organismos Técnicos de Capacitación) como una figura que tiende a repetirse en los centros. Un segundo eje se encuentra en la oferta gestionada internamente por los centros que es ejecutada por los propios funcionarios y que mantienen la modalidad de capacitación y/o talleres breves en oficios, restando información sobre los criterios de selección de los jóvenes en ofertas externas e internas, sus metodologías y evaluación desde sus partícipes. Asimismo, es posible destacar que en los centros no se identificaron otras ofertas formales vinculadas al emprendimiento.



7.
CARACTERIZACIÓN DE CENTROS Y JÓVENES PARTICIPANTES

7.1 Caracterización de centros participantes

Los centros participantes se presentan en 3 modalidades CIP (Centro Internación Provisoria), CRC Centro de Régimen Cerrado) y CSC (Centro Semicerrados). Estos centros se caracterizan por estar bajo la administración directa de SENAME -actualmente el Servicio de Reinserción Nacional de Justicia Juvenil-, destinados para el cumplimiento de sanciones aplicadas a las y los adolescentes infractores de ley.

La visión y misión del establecimiento se encuentra orientado por los objetivos de atención del Servicio y fundamentados a través de la Ley de Responsabilidad Adolescente (LRPA) 20.084 promulgada el 7 de diciembre de 2005 -y modificada el 30 de noviembre de 2021-, y que considera en estricto rigor a adolescentes y jóvenes de entre los 14 y 17 años (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021).

Para profundizar en las particularidades que presentaron cada uno de los centros involucrados en este proceso de sistematización, a continuación, se dividirá la información en dos grandes categorías: a) La primera agrupa a los 5 centros que participaron en el primer ciclo, y b) La segunda agrupa a los centros que participaron en el segundo ciclo.

7.1.1. Caracterización de los centros participantes del primer ciclo (Iquique, Talca, Coronel, Chol-Chol y Coyhaique).

i. **Centro CIP-CRC-CSC Iquique**

Desde el año 1994 el centro de Coronel funciona en un establecimiento ubicado en Pasaje Rancagua N°2727, Iquique, Región Tarapacá. En diciembre de 2021 contaba con 77 funcionarios/as activos y 53 jóvenes.

El recinto considera en un espacio aproximado de 3032,24 m2, donde se concentran 5 casas edificadas para la internación de las y los jóvenes privados de libertad.

- Casa 1: dependencia que acoge a jóvenes de género masculino que están condenados al cumplimiento de una sanción (CRC).
- Casa 2 y 4: acogen a jóvenes de género masculino en internación provisoria (CIP).
- Casa 5: dependencia que acoge a jóvenes de género femenino de CIP y CRC.
- Casa Régimen Semicerrado: dependencia que acoge a jóvenes de ambos géneros en régimen semicerrado.

El centro cuenta con 65 plazas en total (45 CIP-CRC y 20 CSC), con la disposición de las casas mencionadas, el área administrativa y técnica.

ii. **Centro CIP-CRC Talca**

El centro de Talca funciona en un establecimiento ubicado en Avenida San Miguel 9605, Sector el Sauce, comuna de Talca, Región del Maule. En diciembre de 2021 contaba con 126 funcionarios/as y 24 jóvenes.

El recinto considera en un espacio aproximado de 2 hectáreas, donde se concentran 5 casas edificadas para la internación de las y los jóvenes privados de libertad.

- 2 casas corresponden a dependencias que acogen a jóvenes de internación provisoria (CIP).
- 2 casas acogen a jóvenes condenados al cumplimiento de una sanción (CRC).
- 1 casa destinada para jóvenes de sexo femenino de CIP y CRC.
- 1 casa alberga a la unidad de atención especial, separada en población CIP y CRC.
- 1 casa corresponde al venusterio.

El centro cuenta con 72 plazas en total, donde además de las casas mencionadas, se cuenta con espacios de formación (escuela), unidad de enfermería, unidad de alimentación, gimnasio, salas de talleres (arte, música, gastronomía), dispositivo para la rehabilitación de alcohol y drogas, edificio de gendarmería y oficinas administrativas.

iii. **Centro CIP-CRC Coronel**

Desde el año 2000 el centro de internación provisoria y régimen cerrado de Coronel funciona en un establecimiento ubicado en el camino a Coronel, By Pass S/N, sector ex-peaje, región del BioBío. En diciembre de 2021 el centro contaba con 154 funcionarios/as y 26 jóvenes.

El recinto considera en un espacio aproximado de 4.4 de hectáreas, donde se concentran 12 casas edificadas para la internación de las y los jóvenes privados de libertad, a través de las modalidades de CIP y CRC. Además, el centro cuenta con 120 plazas en total, con la disposición de ambas modalidades de régimen y otros espacios que no fueron especificados en la ficha de caracterización solicitada al centro. No obstante, cabe señalar que para 2020 el centro se adjudicó la licitación pública de un proyecto de mejoramiento de su infraestructura.

iv. **Centro CIP-CRC Chol Chol**

Desde el año 2004 el centro de Coyhaique funciona en un establecimiento ubicado en Km. 1 Camino Chol Chol-Temuco, Región de la Araucanía. A la fecha de cierre de la experiencia, el centro contaba con 104 funcionarios/as y 11 jóvenes.

El recinto considera en un espacio aproximado de 19 mil m2, donde se concentran 9 casas edificadas para la internación de las y los jóvenes privados de libertad.

- 1 casa corresponde a dependencias que acoge a jóvenes de género femenino para el cumplimiento de una sanción (CRC).

- 1 casa acoge a jóvenes de género femenino para la internación provisoria (CIP).
- 1 patio destinado a jóvenes de género masculino para el cumplimiento de una sanción en régimen cerrado (CRC)
- 1 patio destinado a jóvenes de género masculino en internación provisoria (CIP).

El centro cuenta con 134 plazas en total, con la disposición de las casas señaladas y otros espacios entre los cuales se destaca el recinto adaptado como escuela, la unidad de enfermería, de alimentación, espacios multicanchas y gimnasio.

v. **Centro CIP-CRC-CSC Coyhaique**

Desde el año 2006 el centro de Coyhaique funciona en un establecimiento ubicado en Camino a tejas verdes KM 2 SN, Coyhaique, Región Aysén. En diciembre de 2021 contaba con 56 funcionarios/as y 5 jóvenes.

El recinto considera en un espacio aproximado de 1590 m2, donde se concentran 5 casas edificadas para la internación de las y los jóvenes privados de libertad.

- 2 casas acogen a jóvenes de ambos géneros para la internación provisoria (CIP).
- 2 casas dispuestas para el cumplimiento de una sanción (CRC), sin distinción de género.
- 1 casa para jóvenes en modalidad semicerrada (CSC), en la que se realiza una distribución por género y edad en los dormitorios.

El centro cuenta con 34 plazas en total, destacando entre sus espacios la instalación de un gimnasio -para uso de las casas CIP-CRC-, sala de computación, biblioteca, salas de talleres y la unidad para el tratamiento de drogas.

7.1.2 Caracterización de los centros participantes del segundo ciclo (Copiapó, Antofagasta y San Bernardo)

vi. **Centro CIP-CRC-CSC Copiapó**

Desde el año 2002 el centro de Copiapó funciona en un establecimiento ubicado en Avda. Las Delicias 1573, Estación Paipote, Barrio Industrial, comuna de Copiapó, región de Atacama. Al momento del reporte, el centro contaba con 85 funcionarios/as y 25 jóvenes (15 CIP-CRC y 10 en CSC).

El recinto considera en un espacio aproximado de 23.000 metros, donde se concentran 6 casas edificadas para la internación de las y los jóvenes privados de libertad.

- 1 casa corresponde a dependencias que acoge a jóvenes de género femenino.
- 2 casas habilitadas para jóvenes de internación provisoria (CIP).
- 2 casas acogen a jóvenes condenados al cumplimiento de una sanción (CRC).
- 1 casa destinada para jóvenes de centros semicerrados (CSC), 1 pieza femenina y 3 piezas masculinas.

El centro cuenta con 90 plazas en total, con la disposición de las casas señaladas y otros espacios entre los cuales se encuentra la implementación de una cancha con pasto sintético, piscina, un contenedor habilitado como sala de computación, 3 salas de clases y una de acondicionamiento físico.

vii. **Centro CIP-CRC Antofagasta**

El centro se localiza en la calle Aguamarina 10250, Sector La Chimba, Región de Antofagasta, contando con 91 funcionarios/as y 24 jóvenes en total.

El recinto considera, actualmente, un espacio aproximado de 3 a 4 cuadras -alrededor de la mitad de una manzana-, donde se concentran 6 casas edificadas para la internación de las y los jóvenes privados de libertad. Este centro en su caracterización, no específica en detalle a cada una de las casas que lo conforman, pero si se da cuenta de una separación por medida cautelar y género de los jóvenes.

El centro cuenta con 44 plazas en total, destacando en su infraestructura una biblioteca con acceso a internet, una sala de intervención, dos salas de clases, sala de clases extra equipada con un punto de red, sala de cine con conexión a internet, espacios formativos compartidos por jóvenes de CIP y CRC, sector de multicancha y una sala de gimnasio.

viii. **Centro CIP San Bernardo**

Desde el año 1994 el centro de San Bernardo funciona en un establecimiento ubicado en San Francisco 16361, comuna de San Bernardo, Región Metropolitana. En diciembre de 2021 contaba con 136 funcionarios/as y 56 jóvenes en total.

El recinto considera en un espacio aproximado de 9 hectáreas, donde se concentran 4 casas edificadas para la internación provisorias de las y los jóvenes privados de libertad, la distribución de casas, al no existir diferencias en las medidas cautelares de los jóvenes, se distribuyen de acuerdo con niveles de complejidad de los jóvenes: alta (casa 2), mediana (casa 3) y baja (casa 4)

El centro cuenta con 82 plazas en total, destacando entre sus espacios la unidad de salud, salas de estar con acceso a televisión, salas de clases, salas de talleres, biblioteca, multicancha y patio con áreas verdes.

7.2 Caracterización de jóvenes participantes

La participación de los y las jóvenes en el programa Mi Emprendimiento línea SENAME se caracteriza por su volatilidad, lo que responde a condiciones de contexto que influyen en las posibilidades de continuidad por parte de los jóvenes, se trata especialmente del egreso o traslado de centro, cambios en la modalidad de internación (CIP-CRC-CSC), la propia voluntariedad de mantenerse o no en el programa y contingencias de los centros como sanciones y medidas de disciplinamiento.

Considerando lo anterior, para la línea SENAME en su versión 2021, participación de 24 jóvenes en el primer ciclo y 38 en el segundo ciclo, lo que da un total 62 de jóvenes que asistieron a al menos una sesión del taller.

Para aclarar la información sobre el número de jóvenes según centro y régimen (CIP y/o CRC), a continuación, se muestra una tabla resumen de estos indicadores:

Primer Ciclo

Centro	CIP	CRC	Total
Iquique	0	4	4
Talca	1	5	6
Chol-Chol	4	2	6
Coronel	2	4	6
Coyhaique	0	2	2
Total primer ciclo	**7**	**17**	**24**

Segundo Ciclo

Centro	CIP	CRC	Total
Copiapó	6	0	6
Antofagasta	10	2	12
San Bernardo	20	0	20
Total segundo ciclo	**36**	**2**	**38**
Total taller	**43**	**19**	**62**

Desglosando los datos se puede indicar que el centro de San Bernardo fue quien tuvo la mayor participación de jóvenes (20), incluso al nivel de realizar 2 talleres en dicho centro, luego se encuentran Antofagasta (12), Copiapó (6), Talca (6), Chol-Chol (6), Coronel (6), Iquique (4) y Coyhaique (2).

En cuanto al tipo de régimen se observa una mayor participación de jóvenes que se encuentran en CIP (con 43 participantes), en contraste con la cantidad de jóvenes en CRC (19).

Con respecto al género, en todo el taller se contó con la participación de sólo 2 mujeres y 60 hombres, ambas participantes del primer ciclo en los centros de Iquique (1) y Coronel (1).

Profundizando en la continuidad, los centros donde un menor número de jóvenes logra terminar la experiencia corresponden al CIP-CRC-CSC Coyhaique, donde los 2 jóvenes participantes egresan antes de finalizar el taller, el CIP-CRC Chol-Chol donde de 6 jóvenes sólo 1 participa de todas las sesiones, y el CIP-CRC Antofagasta en donde de 12 jóvenes sólo 3 finalizan el taller.

Si bien la asistencia será un elemento a profundizar en el proceso de análisis, a continuación, se desglosa el número de participantes por sesión para cada uno de los centros involucrados (%A indica el porcentaje de asistencia del centro, teniendo como referencia el número más alto de asistentes, y %T indica el porcentaje de cumplimiento de tareas por parte de los participantes):

CENTRO	S1		S2			S3			S4			S5		S6			%A	%T
	A	A%	A	A%	T	A	A%	T	A	A%	T	A	A%	A	A%	T		
Talca	6	100%	6	100%	5	6	100%	3	6	100%	6	5	83%	6	100%	6	97%	83%
Iquique	3	100%	3	100%	3	4	100%	4	3	75%	3	4	100%	4	100%	3	96%	93%
Coyhaique	2	100%	2	100%	1	2	100%	0	2	100%	2	1	50%	0	0%	0	75%	43%
Coronel	5	83%	6	100%	5	6	100%	2	3	50%	0	2	33%	3	50%	3	69%	56%
Chol-Chol	5	83%	6	100%	0	6	100%	1	3	50%	3	3	50%	1	17%	1	67%	31%
	21	93%	23	100%	61%	24	100%	42%	17	75%	82%	15	63%	14	53%	93%	81%	61%

	S1		S2			S3			S4			S5		S6			%A	%T
	A	A%	A	A%	T	A	A%	T	A	A%	T	A	A%	A	A%	T		
Copiapó	4	100%	5	100%	3	4	80%	3	5	100%	5	5	100%	5	100%	5	97%	84%
Antofagasta (3)	4	100%	2	50%	2	3	75%	3	3	75%	3	3	75%	3	75%	2	75%	91%
Antofagasta (5)	5	100%	6	100%	1	5	83%	0	2	33%	2	6	100%	7	100%	0	86%	23%
San Bernardo (2)	7	100%	8	100%	0	9	100%	5	5	56%	5	8	89%	6	67%	2	85%	43%
San Bernardo (4)	9	100%	4	44%	0	3	33%	0	2	22%	2	2	22%	2	22%	6	41%	62%
	29	100%	25	79%	24%	24	74%	46%	17	57%	100%	24	77%	23	73%	65%	77%	61%

8.
COMPONENTES DE LA EXPERIENCIA

La experiencia en su versión 2021 contempló el desarrollo de 5 componentes principales, a saber: 1) Vinculación y diseño metodológico, 2) Talleres Mi Emprendimiento, 3) Acompañamiento y fortalecimiento, 4) Proyecto local de continuidad y 5) Sistematización de la experiencia.

Al respecto, a continuación, se esquematizan estos componentes y sus acciones principales:

Vinculación y diseño metodológico

- Hito de lanzamiento y socialización del programa.
- Realización de un diagnóstico local participativo en los centros involucrados.
- Diseño temático y metodológico.
- Presentación y validación de propuestas metodológicas por centro.
- Elaboración cartas didácticas y material de trabajo

Talleres con jóvenes

- Facilitación y moderación de las sesiones.
- 6 sesiones de 60 minutos c/u (periodicidad semanal).
- Coordinación permanente con contrapartes técnicas de los centros.
- Encuesta de satisfacción a jóvenes participantes.

Acompañamiento y fortalecimiento

- Dos instancias de formación orientadas a los equipos de los centros SENAME.
- Charlas a redes de apoyos de jóvenes privados de libertad participantes.
- Equipamiento equipos administrativos CIP-CRC con material educativo concreto.

Sistematización de la experiencia

- Proceso de sistematización de la experiencia 2021 en conjunto con FACSO U. de Chile.
- Socialización de resultados.

En línea con el objetivo de hacer una revisión integral de la experiencia, a continuación, se detalla el desarrollo de las fases y principales acciones llevadas a cabo, excluyendo el proceso de sistematización al que ya nos hemos referido con anterioridad.

8.1 Vinculación y diseño metodológico

Vinculación. Como medio de establecer un primer acercamiento con los centros, en el primer ciclo de 2021 los niveles centrales de INJUV y SENAME convocan a un hito de lanzamiento remoto a los equipos directivos de los centros participantes. En la actividad participan las direcciones nacionales de ambos servicios, los equipos regionales de la iniciativa INHub y los equipos directivos de los centros CIP-CRC participantes. En la actividad se realiza una presentación general del programa, sus componentes y los equipos involucrados. Por temas logísticos y contingencias internas de SENAME, este hito inicial no se realizó en el segundo ciclo.

En el caso del 1er hito, tras el hito inicial Artefactos Metodológicos convoca de manera directa a reuniones por centro donde se realiza una presentación más detallada del programa, además de los grupos focales. En el caso del segundo ciclo, el nivel central de SENAME realizó los primeros acercamientos con los centros seleccionados, para después pasar directamente a instancias de presentación y diagnóstico realizadas por el equipo de Artefactos Metodológicos.

Por cada centro se realizaron reuniones de presentación y diagnóstico separadas por equipos directivos y equipos administrativos, buscando promover un acercamiento con el equipo ejecutor, recoger información más detallada para el diagnóstico inicial y favorecer una planificación participativa del programa.

Diagnóstico local participativo. Como elemento medular previo a la implementación de los talleres con las y los jóvenes, por cada centro se realizó un diagnóstico basado en información primaria que consideró a una muestra de los jóvenes participantes, equipos directivos, equipos administrativos/ profesionales y a las redes de apoyo de los jóvenes.

Por temas logísticos y de la rotación propia de los centros, el segundo ciclo no consideró los grupos focales con las muestras de jóvenes participantes de la experiencia.

El diagnóstico se basó en la información recogida en grupos focales y en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los diversos actores de esta experiencia, siendo de manera individual y/o grupal.

Los grupos focales realizados con las y los funcionarios de los centros buscaron recoger información en 6 ejes: a) Características generales e historia del centro, b) Funcionamiento interno, c) Caracterización de usuarios, d) Dinámica relacional de usuarios, e) Gestión de redes del centro y f) Fortalecimiento de capacidades.

Por su parte, la incorporación de las redes de apoyo de las y los jóvenes buscó, en primera instancia, informar a las familias respecto a los procesos de les jóvenes y la llegada del programa, así como también tuvo el propósito de incluirlos y reconocerlos como actores claves para profundizar en las trayectorias biográficas de los participantes, sus territorios de procedencia e intereses. Las reuniones

se coordinaron con apoyo de los funcionarios de los centros y se desarrollaron de forma remota flexibilizando el canal y plataforma empleada de acuerdo con las posibilidades de los participantes.

Con todo, la recogida de información inicial permitió para cada ciclo la detección de aspectos significativos para adecuar el diseño metodológico de los talleres y otros componentes del programa a las necesidades de cada centro.

Propuestas metodológicas y validación. A partir de los diagnósticos locales realizados, el equipo de Artefactos Metodológicos trabajó en la adecuación del diseño metodológico del programa considerando las condiciones contextuales de los centros, el territorio y los intereses de los/as jóvenes.

Para la validación del diseño metodológico, en cada ciclo se desarrollaron reuniones de convocatoria abierta, primero dirigidas a nivel central y luego a los profesionales de los centros, en las que se presentó una síntesis de la información recopilada en la fase de diagnóstico y se ilustró cómo aquello se traducía en ajustes metodológicos, conformando un espacio abierto a la incorporación de sugerencias por parte de los profesionales.

8.2 Talleres Mi Emprendimiento

La facilitación y moderación de las sesiones adoptó una modalidad de taller dividido en 6 sesiones de 60 minutos cada una, las que fueron desarrolladas semanalmente para cada centro[1].

La distribución cronológica, fechas y horarios en que se planificaron inicialmente las sesiones para cada región se organizaron en coordinación con los equipos de los centros y se detallan a continuación:

Primer Ciclo

Nombre del Centro	Fecha	Horario
CIP-CRC-CSC Iquique	27.05 - 20.07	Jueves, 10.00 hrs.
CIP-CRC Talca	27.05 - 20.07	Jueves, 12.00 hrs.
CIP-CRC Coronel	26.05 - 14.07	Miércoles, 09.00 hrs.
CIP-CRC Chol-Chol	25.05 - 14.07	Martes, 14.00 hrs.
CIP-CRC-CSC Coyhaique	26.05 - 21.07	Miércoles, 12.00 hrs.

Segundo Ciclo

CIP-CRC-CSC Copiapó	26.10 - 03.12	Martes, 15.00 hrs.
CIP-CRC Antofagasta	04.11 - 07.12	Jueves, 10:30 (casa 5) Jueves, 12:00 (casa 4)
CIP San Bernardo	12.11 - 10.12	Viernes, 10.00 (casa 4) Viernes, 11.30 (casa 2)

1 Se resumirá cada sesión en base a cartas didácticas a anexar.

Las sesiones de Mi Emprendimiento SENAME en la versión 2021, presentaron como estructura general la que se grafica en el siguiente diagrama, donde se explica la temática principal de cada sesión y sus respectivos ejes:

De manera transversal, algunos de los aspectos destacables de la metodología utilizada en los talleres y que representan ajustes implementados durante el proceso son la adopción de una:

- Metodología práctica de aprendizaje experiencial.
- Emprendimiento propuesto desde una óptica cercana, pertinente y con impacto socioambiental.
- División de tiempos: 40% de exposición de conceptos y 60% de actividades y técnicas para aprender, practicar y aplicar a las propias ideas de emprendimiento.
- Realización de trabajos grupales y actividades participativas mediante el uso de TICs.
- Actividades de continuidad y tareas entre una sesión y otra.
- Uso de lenguaje pertinente y cercano al grupo objetivo.

8.3 Componente: Acompañamiento y fortalecimiento

Uno de los componentes transversales del programa es el de "Acompañamiento y fortalecimiento de capacidades", que incorpora, además de la coordinación permanente con los equipos de nivel regional y nacional, a) la realización de hasta 2 talleres o capacitaciones a las y los funcionarios de trato directo de los centros participantes en temáticas que beneficien el desarrollo de su labor con las y los jóvenes privados de libertad, b) la realización de charlas con redes de apoyo y/o familiares y c) el equipamiento de los equipos de trato directo con material educativo concreto.

Talleres formativos orientados a funcionarios de los centros participantes. Las necesidades recogidas en las instancias de diagnóstico con equipos directivos y administrativos de los centros se sintetizan en los puntos que se exponen a continuación, los cuales variaron en cada ciclo y fueron ratificados en las reuniones de devolución y validación de la propuesta metodológica.

Temáticas primer ciclo

- Técnicas de autocuidado individuales y/o grupales orientadas a funcionarios de trato directo.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Manejo de crisis en el trabajo con jóvenes privados de libertad.
- Metodologías y buenas prácticas para la gestión de redes.
- Metodologías para el trabajo con familiares de jóvenes privados de libertad.
- Competencias digitales para la facilitación de grupos.
- Actualización para el diagnóstico de juventudes contemporáneas en conflicto con la ley.

Temáticas segundo ciclo

- Técnicas de autocuidado individuales y/o grupales orientadas a FTD.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Manejo de crisis en el trabajo con JPL.
- Metodologías y buenas prácticas para la gestión de redes.
- Metodologías para el trabajo con familiares de JPL.
- Competencias digitales para la facilitación de grupos.
- Actualización juventudes contemporáneas en conflicto con la ley.

Con estos contenidos como referencia, el equipo de Artefactos Metodológicos procedió a realizar la gestión de redes y proveedores que permitió disponer de una oferta de 5 talleres en el caso del 1er ciclo y 4 en el 2do que respondía a los intereses declarados por las y los participantes de los grupos focales.

Los talleres que fueron gestionados para ser ofertados a los funcionarios de los centros CIP-CRC en cada ciclo fueron los siguientes:

Nombre del taller

Diagnóstico en estudios de caso: Una rescisión a la instrumentalidad

Ciclo	Duración	Contenidos generales	Metodología
1er Ciclo	6 hrs. pedagógicas divididas en 3 sesiones de 2 hrs. c/u	• Intervención social contemporánea • Instrumentos de Intervención • Reconocimiento de trayectorias individuales - colectivas • Instrumentos críticos contemporáneos	Articulación de momentos expositivos con trabajo participativos. Análisis de instrumentos

Profesional a cargo

Rodrigo Cortés Mancilla. Doctor en Trabajo Social, Universidad Nacional de Rosario (Argentina). Magíster en Políticas Sociales y Gestión Local, U. ARCIS. Diplomado en Investigación Cualitativa y Psicosocial, Universidad de Chile. Trabajador Social, Universidad de Valparaíso. Líneas de investigación: Territorialidades, Movimientos sociales, Políticas Sociales, Intervención Social y Trabajo Social.

Natalia Hernández Mary. Doctora en Trabajo Social, U. Nacional de La Plata (Argentina). Magíster en Trabajo Social, Pontificia U. Católica de Chile. Diplomado Actualizaciones Mundos Juveniles ACHNU-U. de Chile. Licenciada en Trabajo Social, Pontificia U. Católica de Chile. Trabajadora Social, Pontificia U. Católica de Chile.

Nombre del taller

Sobre hombres y masculinidades: herramientas para el trabajo socioeducativo

Ciclo	Duración	Contenidos generales	Metodología
1er Ciclo	6 hrs. pedagógicas divididas en 3 sesiones de 2 hrs. c/u	• Construcción social de masculinidades • Género-generación • Educación popular	Desde la experiencia de las y los participantes se irán desarrollando los contenidos, haciendo cruces con sus ámbitos laborales

Profesional a cargo

Francisco Farías Mansilla. Magíster en Ciencias Sociales de la U. de Chile, Trabajador Social UCSH, Diplomado en Investigación y Acción en Juventudes de la U. de Chile. Docente adjunto del Departamento de Trabajo Social U. Alberto Hurtado.

Nombre del taller

Metodologías para el trabajo con familias y redes de apoyo de jóvenes privados de libertad

Ciclo	Duración	Contenidos generales	Metodología
1er y 2do ciclo	6 hrs. pedagógicas divididas en 2 sesiones de 135 min c/u.	• Ética del Cuidado y Enfoque Comunitario en el trabajo con familias y redes de jóvenes privados de libertad (co-responsabilidad). • Experiencias de cuidado colectivo (redes de apoyo disponibles). • Estrategias para el fortalecimiento de círculos de cuidado de jóvenes privados de libertad (círculos de cuidado, equipo de la vida, mapas de redes)	Exposición de contenidos, trabajo en grupo (experiencial), realización de una tarea entre una sesion y otra

Profesional a cargo

Mario Catalán. Trabajador Social PUCV, Magíster en Psicología, mención Psicología Comunitaria, UChile. Actualmente académico Carrera de Trabajo Social Universidad Viña del Mar, donde se desempeñan las siguientes funciones: Docencia, Coordinación Académica área de Trabajo Social en Centro de Prácticas Sociales (CEPS-UVM), Coordinador Académico Diplomado en Estrategias de Interención Terapéutica con Adultos/as desde una Perspectiva Integrativa, Coordinador Práctica con Grupo y Comunidad, Investigador Responsable proyecto FII-UVM (2020-2021): Protagonismo comunitario en el desarrollo de tácticas y estrategias socio-territoriales para la gestión de pandemia COVID-19. Experiencia profesional en organismos colaboradores de SENAME (PIB, PIE, DAM, PRM), organizaciones comunitarias, relatorias y capacitaciones. Docente en Diplomado Enfoque Comunitario y Niñez (PUCV)

Nombre del taller

Estrategias para el cuidado de equipos y prevención del burn out

Ciclo	Duración	Contenidos generales	Metodología
1er ciclo	4 hrs. pedagógicas divididas en 2 sesiones de 2 hrs. c/u	• Abordaje sobre el trabajo con grupos vulnerables; impacto de la violencia en las personas, grupos y tareas; herramientas para la prevención del burn out en equipos; cuidado de equipos	Exposición de contenidos; presentación de casos; trabajo aplicado grupal; actividad de parejas

Profesional a cargo

Svenska Arensburg. Psicóloga chilena, Magister y Dra. en Psicología social desde el año 2011 por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Académica asociada al Departamento de psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de chile desde el año 2006. Sus líneas de trabajo son la violencia de género, fenómenos de victimización y la respuesta psicosocial frente a crisis y emergencias. Ha sido consultora de Onu mujeres Ecuador, de ONEMI, Sename y Sernamej. Integra hace 10 años el diplomado en Gestión para la Reducción del Riesgo de Desastres de FAU.

Nombre del taller

Herramientas y técnicas de autocuidado para funcionari@s de trato directo basadas en la relajación y Mindfulness

Ciclo	Duración	Contenidos generales	Metodología
1er y 2do ciclo	6 hrs. pedagógicas divididas en 3 sesiones de 2 hrs. c/u	• Autocuidado, relajación y Mindfulness en la vida cotidiana • Desarrollo de habilidades (conciencia psico-corporal y sensorial, respiración, atención plena, autoobservación) • Regulación y gestión de emociones • Inteligencia emocional	Exposición de contenidos, trabajo y práctica experiencial, tareas experienciales de una sesión a otra. Se entregará material complementario.

Profesional a cargo

Paulina Martínez. Psicóloga Clínica, Magíster en Relajación, Meditación y Mindfulness, U. de Barcelona (España). Más de 12 años de experiencia en psicoterapia individual y familiar, coordinación de equipos multidisciplinarios, atención en contextos socioeducativos vulnerados, y facilitación de espacios de desarrollo personal y gestión emocional en Chile y España.

Nombre del taller

Juventudes en conflicto con lo institucional: debates y reflexiones

Ciclo	Duración	Contenidos generales	Metodología
2do ciclo	6 hrs. pedagógicas divididas en 3 sesiones de 2 hrs. c/u	• Epistemología de lo juvenil [perspectiva generacional]. • Debates contemporáneos de algunos conceptos como delito, riesgo, justicia penal, reparación. • Reflexiones sobre el trabajo con jóvenes en conflicto	Reflexiones grupales, estudios de casos, exposición de tópicos y problematización, debate grupal.

Profesional a cargo

Diego Aniñir Manríquez. Sociólogo, candidato a Magíster en Estudios Latinoamericanos, Universidad de Chile. Integrante de Núcleo de investigación y acción en Juventudes.
Patricia Carrasco Barreda. Profesora de Programa de Reinserción Educativa Peñalolén. Estudiante Magíster en Didáctica, Universidad de Chile. Integrante de Núcleo de investigación y acción en Juventudes.

Nombre del taller

Herramientas y habilidades digitales para la facilitación de grupos

Ciclo	Duración	Contenidos generales	Metodología
2do ciclo	6 hrs. pedagógicas divididas en 2 sesiones de 3 hrs. c/u	• Brechas digitales en el contexto nacional • Habilidades para la facilitación de grupos • Herramientas digitales para la facilitación de grupos • Diseño de experiencias grupales digitales	Articulación de momentos expositivos con trabajos grupales participativos.

Profesional a cargo

Diego Brand Rodríguez. Psicólogo comunitario y organizacional, Máster en Intervención Socioambiental U. de Barcelona. 15 años de experiencia laboral en el ámbito público y privado. Consultor de programas sociales y experiencias participativas en Chile y España. Facilitador digital y expositor en temáticas vinculadas a las metodologías participativas y la facilitación de grupos.

Santiago Meneses Cáceres. Educador social, Máster en Intervención Social, U. Católica Silva Henríquez. Más de 17 años de experiencia en el diseño, gestión y facilitación de programas sociales y experiencias participativas en contextos vulnerados. Ex Encargado Nacional Programa Más Territorio, FOSIS. Expositor en temáticas vinculadas a las metodologías participativas y la facilitación de grupos.

Tras validar la oferta en cada ciclo con las contrapartes de nivel central de SENAME e INJUV se acordó definir los 2 talleres a ejecutar mediante una encuesta vinculante online que fue enviada a todos los funcionarios de los centros participantes. Entre los 2 ciclos contestaron la encuesta 180 personas de los 8 centros participantes.

La encuesta, además de informar sobre los talleres disponibles para cada ciclo, incluía 5 reactivos adicionales que buscaban identificar el centro y el estamento de quien contestaba, el día y la hora que le parecía más cómodo participar del taller, además de una pregunta abierta para recibir comentarios y sugerencias.

Ficha de uno de los talleres presentados en las encuestas enviadas a funcionarios de los centros participantes.

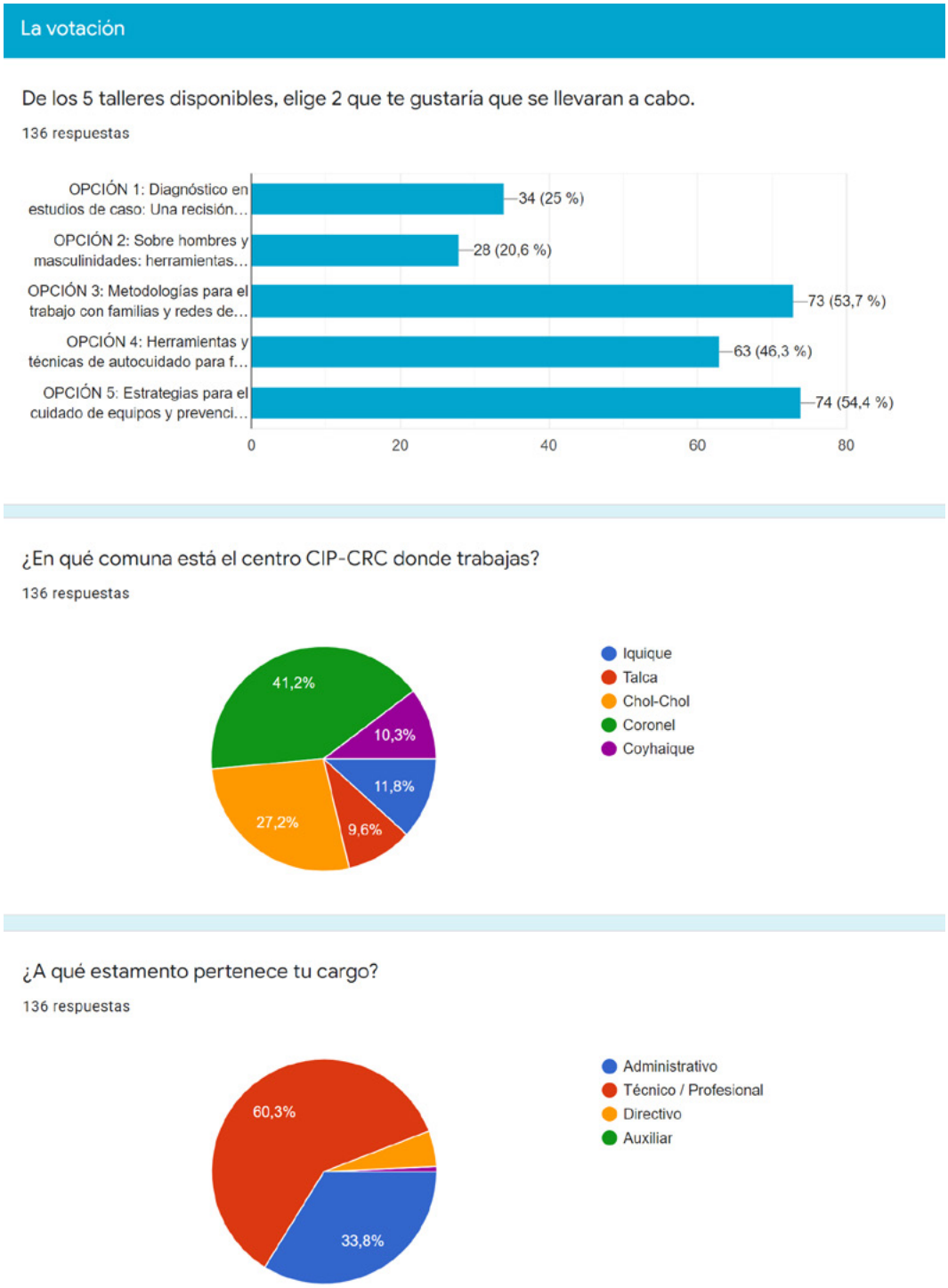


Imagen de algunos de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las y los funcionarios en el 1er ciclo.

Tras validar los talleres seleccionados por los funcionaros con las contrapartes de ambas instituciones, se procedió a planificar con los proveedores las fechas para la ejecución de los talleres y a realizar un proceso de inscripción, que nuevamente fue realizado de manera online.

1er ciclo

Taller seleccionado	Fechas	Funcionarios inscritos	Funcionarios asistentes[1]
Metodologías para el trabajo con familias y redes de apoyo de jóvenes privados de libertad	Sesión 1: Martes 03 de agosto, de 10.00 a 12.15 hrs. Sesión 2: Martes 10 de agosto, de 09.00 a 11.15 hrs.	54	24
Estrategias para el cuidado de equipos y prevención del burn out	Sesión 1: Martes 24 de agosto, de 11.00 a 12.30 hrs. Sesión 2: Martes 31 de agosto, de 11.00 a 12.30 hrs.	50	21

2do ciclo

Taller seleccionado	Fechas	Funcionarios inscritos	Funcionarios asistentes[1]
Metodologías para el trabajo con familias y redes de apoyo de jóvenes privados de libertad	Sesión 1: viernes 04 de febrero, 10.00 a 12.15 hrs. Sesión 2: miércoles 09 de febrero, 10.00 a 12.15 hrs.	25	8
Herramientas y técnicas de autocuidado para funcionari@s de trato directo basadas en la relajación y Mindfulness	Sesión 1: viernes 11 de febrero, 11.00 a 12.30 hrs. Sesión 2: viernes 18 de febrero, 11.00 a 12.30 hrs. Sesión 3: viernes 25 de febrero, 11.00 a 12.30 hrs.	20	Por problemas de asistencia asociadas al periodo de vacaciones, por votación se decidió ejecutar este taller de manera asincrónica, lo que incluyó el envío de 2 cápsulas de video realizadas por la profesional a cargo a demás de material de apoyo y el contacto directo de la profesional para la solución de dudas.

1 Se consideró sólo a personas que hayan asistido a las 2 sesiones que tenía el taller y que hayan estado conectados al menos al 50% de la duración total del mismo.

Fotografía taller Metodologías para el trabajo con familias y redes de apoyo de jóvenes privados de libertad (1er ciclo)

Tras la finalización de los 3 talleres que pudieron ser realizados de manera sincrónica se aplicó una encuesta de satisfacción a los funcionarios participantes que buscaba obtener su percepción sobre: la organización del taller, la calidad de los contenidos y temas expuestos, la calidad de las técnicas participativas utilizadas, la utilidad de los contenidos para su trabajo, el dominio y conocimiento del facilitador/a y una evaluación general del taller.

En el 1er ciclo se recibieron 43 respuestas y en el 2do 7, baja considerable relacionada directamente con la disminución de participantes por las fechas en que se debieron realizar los talleres y por la ejecución asincrónica de uno de los talleres.

Resultados de la encuesta de satisfacción del 1er ciclo, donde 1 es Excelente y 3 Insatisfactorio

Charlas con redes de apoyo. Con el objetivo de informar e involucrar a las redes en la experiencia vivida por las y los jóvenes, en el 1er ciclo se realizaron 2 charlas a las que asistieron un total de 10 personas, principalmente mujeres madres, abuelas y parejas de jóvenes participantes. Del mismo modo, en el 2do ciclo se realizaron otras 2 charlas que contaron con la participación de 7 personas, donde participaron principalmente madres y un papá.

Ciclo	Centros participantes[1]	Fecha de la charla	Personas convocadas	Personas asistentes
1er Ciclo	Talca y Coronel	28 de septiembre de 2021, 18.15 hrs.	10	8
	Iquique y Chol-Chol	30 de septiembre de 2021, 18.15 hrs.	5	2
2do Ciclo	San Bernardo	13 de abril de 2022, 18.15 hrs.	7	2
	Antofagasta, Copiapó y San Bernardo	14 de abril de 2022, 18.15 hrs	7	5

1 No se consideraron redes de Coyhaique dado que los jóvenes tuvieron un cambio de situación legal, pasando a medio semi-cerrado, lo que les impidió terminar el taller y participar de la actividad con la U. de Talca.

Imagen de charla realizada con redes de apoyo y familiares de los centros de Talca y Coronel (1er ciclo)

Imagen de charla realizada con redes de apoyo y familiares de los centros de San Bernardo, Copiapó y Antofagasta (2do ciclo)

Los contenidos y temáticas abordadas en las charlas con redes de apoyo y/o familiares de los jóvenes participantes fueron los siguientes:

- Bienvenida y video institucional
- Presentación del programa Mi Emprendimiento, Línea SENAME
- Presentación del equipo de Artefactos Metodológicos
- Síntesis de contenidos de los talleres
- Exposición de videos con ideas de los jóvenes (sólo de redes presentes)
- Videos con saludos de personajes famosos
- Síntesis experiencia voluntariado U. de Talca
- Exposición logos elaborados y productos personalizados (sólo de redes presentes)
- Reforzamiento del rol de redes de apoyo en el proceso de reinserción de los jóvenes
- Espacio para preguntas y comentarios
- Agradecimiento y cierre

Equipamiento equipos de trato directo. El programa incluye la entrega de sets de material educativo concreto a los equipos de trato directo de los centros participantes, además de un taller de inducción donde se introducirá su uso. Estas acciones, realizadas por el equipo de Artefactos Metodológicos, buscan potenciar su repertorio de herramientas participativas para el trabajo presencial con las y los jóvenes de los centros. El set está compuesto por los siguientes ítems:

- 1 x Pelota conversadora
- 1 x Set cartas
- 1 x Base de coordinación
- 1 x Bolsa mochila ecológica 34 x 44 cms
- Manual de técnicas (digital)

Fotografía referencial de los ítems contenidos en el set de material educativo concreto.

8.4 Proyecto de continuidad

Se refiere a las acciones de encadenamiento realizadas una vez terminados los talleres, que tuvieron por objetivo enriquecer la experiencia formativa de las y los participantes.

Como indica un reporte enviado desde el equipo de Artefactos Metodológicos a las contrapartes de INJUV y SENAME, es importante destacar que, *en el diseño original del piloto, este componente tenía 2 objetivos principales: el primero, enriquecer la experiencia de las y los participantes; el segundo, potenciar la gestión intersectorial de los centros SENAME participantes.* En línea con esta 2da pretensión, el equipo de Artefactos Metodológicos propuso en distintas instancias a los equipos directivos y de trato directo de los centros SENAME la posibilidad de elaborar un proyecto complementario tras el término de los talleres, aclarando que ello requería de su involucramiento y participación activa. Por motivos que se buscará profundizar en la reconstrucción de esta experiencia, no se presentó ninguna iniciativa por parte de los centros SENAME participantes, por lo que finalmente se realizó una actividad propuesta y gestionada por el equipo de Artefactos Metodológicos en el pre-piloto 2020 realizado en Talca que fue transversal para todos los centros participantes en los 2 ciclos del 2021:

Voluntariado Escuela de Diseño U de Talca. En la versión pre-piloto del programa realizada el 2020 con el centro CIP-CRC de Talca se desarrolló un voluntariado con la Escuela de Diseño de la U. de Talca, donde un grupo de estudiantes de la carrera, mediados por el equipo de Artefactos Metodológicos, elaboraron un logo para las y los jóvenes que hayan participado de los talleres y que quisieran sumarse voluntariamente a esta actividad. En general, la iniciativa fue exitosa y bien valorada por todas las instituciones involucradas, por lo que se propuso como una posibilidad para ser realizada nuevamente. Las acciones que comprende esta actividad son las siguientes:

- Contacto con el CCAA de la Escuela de Diseño de la U. de Talca para acordar la realización de la actividad.
- Convocatoria e inducción de estudiantes voluntarios (recomendaciones de seguridad y pertinencia para el trabajo con jóvenes privados de libertad).
- Coordinación de horarios con centros participantes y estudiantes voluntarios.
- Envío de cuestionario a centros para que los jóvenes preparen un primer encuentro con los estudiantes voluntarios.
- Videoconferencias personalizadas donde participa un joven, los voluntarios y un representante de Artefactos Metodológicos. En esta instancia los jóvenes comentan su idea, cómo les gustaría que fuera su logo y responden preguntas técnicas de los estudiantes voluntarios.
- Revisión de logos propuestos por los estudiantes voluntarios y retroalimentación.
- Videoconferencias personalizadas de entrega de logos, donde los estudiantes voluntarios muestran y explican el trabajo realizado a cada joven.

Para optimizar la experiencia educativa de las estudiantes, en el primer ciclo de la versión 2021 se incluyó la participación de 2 docentes de la Escuela de Diseño, con quienes se realizó una instancia de

inducción breve para favorecer el acompañamiento que realizaron a las alumnas en el desarrollo de los logos. Este primer ciclo consideró la participación de 11 jóvenes con un total de 9 logos (2 de las ideas fueron desarrolladas en duplas).

En el segundo ciclo, por llevarse a cabo en época de vacaciones de verano, se realizó la actividad únicamente con 4 alumnas que desarrollaron un total de 14 logos para 14 jóvenes (las 14 ideas fueron desarrolladas individualmente).

Algunos de los logos elaborados por las participantes del voluntariado del primer ciclo

Algunos de los logos elaborados por las participantes del voluntariado del segundo ciclo

Sets con regalos personalizados. En conjunto con la iniciativa anterior, INJUV financió en ambos ciclos la elaboración de regalos personalizados con el logo elaborado en la actividad de voluntariado, actividad que también es coordinada por el equipo de Artefactos Metodológicos.

Tras la validación de los logos con las y los jóvenes, se procedió a realizar la gestión de proveedores para la producción de sets con ítems personalizados que consta de lo siguiente:

- 1x pechera personalizada (tela de gabardina negra, bolsillo de entrada superior, tirantes de cintura, cinta de cuello, logo impreso en color, tallas M o L según participante)
- 1x pack de al menos 5 autoadhesivos personalizados (medidas, forma de corte, material y borde según logo)
- 1x cuaderno personalizado (tapa dura color según logo, tamaño 21x25 cm, 80 hojas, espiral plástica, logo a color)
- 1x tazón plástico de Lego (ítem incluido sólo en el segundo ciclo)
- 1x mochila

La selección de estos ítems fue validada previamente con profesionales de SENAME para el cumplimiento de las normas de seguridad de los centros.

En el primer ciclo se elaboraron 11 sets y en el 2do 14, totalizando 26 sets personalizados en la experiencia 2021. Una vez armados los sets, estos se hicieron llegar a los respectivos centros. En el primer ciclo la tarea de distribución estuvo a cargo de INJUV central, que a su vez envió los sets a sus oficinas regionales para la posterior entrega en los respectivos centros SENAME. En el segundo ciclo la tarea de distribución quedó en manos de Artefactos Metodológicos, quienes hicieron envío directo de los sets a los centros participantes de la experiencia.

Muestra de las pecheras personalizadas realizadas para el primer ciclo.

9.
RECONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

En el siguiente apartado se discuten los principales hallazgos arribados a partir del trabajo de campo asociado a la sistematización, siguiendo para ello los ejes analíticos presentados con anterioridad. En tal sentido, este apartado se constituye como el apéndice fundamental para la construcción de recomendaciones, reflexiones y proyecciones orientadas a la mejora de la experiencia a partir de una (auto)observación crítica y colectiva de lo realizado.

Como medio de organización del escrito, para cada eje se encuentra una descripción de lo narrado por los participantes, un ejercicio de interpretación del equipo de sistematización respecto a lo observado y no observado por los participantes y una síntesis de los hallazgos en formato matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)[1].

9.1 Condiciones básicas de operación

a. Desafíos en infraestructura y equipamiento tecnológico

Un primer elemento de indagación en las condiciones básicas para el funcionamiento de la iniciativa se encuentra en la infraestructura, espacios de trabajo y conexión que, si bien no dependen directamente del programa y, en su lugar, se configuran como condiciones previas al interior de los centros, sin duda representan un pilar fundamental para viabilizar el desarrollo de la experiencia.

Es precisamente en la infraestructura donde se encuentra un primer punto de diferenciación entre los centros participantes. Así, aunque en centros como Iquique, Antofagasta, Talca y Coyhaique el espacio es considerado adecuado por los participantes, en Coronel, Copiapó y San Bernardo el escenario reviste mayor complejidad.

Lo anterior coincide con los centros que en general reportan un mayor acondicionamiento de sus espacios como Antofagasta que cuenta con una biblioteca con acceso a internet, salas de clases y de cine con conexión a internet. Talca, por su parte, cuenta con espacios de formación (escuela) y salas de talleres, funcionando desde 2019 en establecimiento modernizado. En tanto que Coyhaique ha habilitado una sala de computación, talleres y biblioteca.

1 Esta técnica de análisis estratégico permite elaborar un diagnóstico de una situación actual, a través de la revisión de factores internos y externos vinculados al sistema que se analiza (persona, organización, territorio). Las fortalezas y debilidades son propias del objeto de análisis y dependen del mismo, que en este caso corresponde a la experiencia realizada. Las oportunidades y amenazas son aspectos o recursos que existen fuera de la experiencia y cuya gestión no depende necesariamente de ésta (Ministerio del Desarrollo Social, FOSIS y Programa Más Territorio, 2017).

Desde el otro lado de la distinción se encuentra Coronel que en el año 2020 se adjudica un licitación para la mejora de su infraestructura dado los déficits en sus instalaciones o el caso de San Bernardo, cuya experiencia desde un inicio estuvo marcada por la falta de espacios y equipamientos tecnológicos. Similar es la precariedad en la que se desenvuelve Copiapó, siendo clara una educadora de trato directo (ETD) al indicar que: *"No tenemos tantos implementos, existe un container, una sala grande donde los jóvenes que tienen a sus familias lejos hacen sus videollamadas, entonces ahí habilitamos 2 computadores, los dividimos en 2 grupos y pudimos trabajar. No teníamos más que eso, y con lo que teníamos, se realizó".*

Pero más allá de las importantes diferencias en las condiciones de infraestructura en las que se encuentran los centros, un elemento compartido transversalmente corresponde al uso y habilitación de salas múltiples para el desarrollo del programa (sala de cine, de clases, oficinas de los equipos, sala para visitas, etc.), dada la baja presencia de salas de computación propiamente tal en la mayoría de los centros. La inexistencia de un espacio idóneo para el desarrollo de la experiencia se materializa en que una dificultad compartida por los centros sea la existencia de distractores presentes en el entorno, como ruidos, problemas de iluminación, temperatura y desarrollo de otras actividades en paralelo, elementos que en su conjunto dificultan la concentración de los jóvenes frente a las sesiones online.

Como respuesta, los centros se ven obligados a una adaptación de las instalaciones que cuentan para responder a la oferta dentro de sus posibilidades diferenciadas y que muchas veces terminan dependiendo de las voluntades individuales de los funcionarios. Un retrato claro de lo anterior es lo manifestado por una educadora de trato directo (ETD) al referirse al cómo se desarrolló una de las actividades contempladas en el programa: *"Los vídeos que se desarrollaron para los jóvenes [en referencia a la actividad 90s de fama] los hicimos con mi celular personal. La idea era sacar adelante sus proyectos"*[1].

Lo anterior deja entrever al equipamiento como un segundo punto crítico en la experiencia cotidiana de los centros, problemática que se hace aún más visible con la llegada de este tipo de programas. Particularmente para la línea SENAME, la problemática viene dada por el bajo número e inexistencia de computadores para el desarrollo de la actividad, falta de equipos que ya se evidencia en las labores de los funcionarios y que se agudiza para el caso de los jóvenes participantes. En este punto es importante destacar como hallazgo que, para la mayoría de los centros, hasta antes de la llegada de Mi Emprendimiento, no era tema el uso de computadores por parte de los/as jóvenes en tanto sus actividades se desarrollan de forma presencial y análoga, pese a las brechas digitales que ello representa en el mundo cotidiano y encontrándonos en un contexto de pandemia. Incluso a nivel central de SENAME esta falla es reconocida: *"Necesitamos recursos tecnológicos en los centros y tenemos que perder el miedo a tener esos recursos disponibles para los chiquillos en el desarrollo de la oferta".*

1 Consistió en la grabación de un video donde los/as jóvenes comentaban brevemente su idea de emprendimiento. Durante el primer ciclo la actividad contó con el apoyo técnico de profesionales del área de comunicaciones de INJUV regional, no así en el segundo ciclo correspondiente al relato citado.

Ahora bien, pese a que desde un inicio se acuerda que es precisamente el nivel central de SENAME el responsable de que los centros seleccionados tengan las condiciones mínimas para poder participar del programa en lo referente a infraestructura, equipamiento tecnológico y personal, estas gestiones no son evaluadas positivamente por ninguno de los participantes de la experiencia, lo que condujo a que durante el primer ciclo se gestionaran equipos mediante una ONG, y que en el segundo ciclo se retrasara el inicio de los talleres con los jóvenes en 2 de los 3 centros participantes.

"Cosas tan básicas como un computador, no había computadores en los centros. Cuando ya nos vimos un poco desesperados por el tiempo, para cumplir con los plazos de ejecución, tuvimos que ver la manera de solucionar esa falta de equipamiento. Al final llegamos a Chilenter que nos donaron unos computadores, en el fondo ahí estuvimos muy camiseteados para que resultara". (INJUV nivel central)

"Un mes antes de empezar los talleres [del 2do siclo] San Bernardo no tenía equipos, Antofagasta tampoco y en Copiapó había 2. Como los equipos llegaron tarde, en San Bernardo tuvimos que empezar los talleres con un mes y medio de desfase, aproximadamente. Con Antofagasta nunca ocupamos los computadores porque llegaron para la 3era sesión, pero no tenían buen internet y los chicos ya estaban más o menos adecuados a la sala de cine. Y con Copiapó terminamos haciendo los talleres con los 2 equipos que tenían en el centro, o sea, más o menos con 3 chicos por computador". (Equipo de facilitadores)

"En San Bernardo, para poder asegurar las conexiones de internet, tuvimos que comprar con plata nuestra, de nuestro bolsillo sacar las lucas -inédito eso-, para poder resolver el tema". (SENAME nivel central)

Al tratarse de una experiencia formativa que opera mayormente a través de internet, los recursos tecnológicos son un componente excluyente para su buen funcionamiento, siendo el ideal que cada participante pueda contar con un equipo o dispositivo que cumpla con requisitos técnicos básicos para el desarrollo de una videoconferencia (presencia de cámara web, audífonos, buena conexión a internet, etc.).

El canal representa un último punto importante de reflexión en esta sección. La realización del programa en una modalidad online es valorada a partir de dos tendencias, prevaleciendo una valoración positiva principalmente relacionada a que la virtualidad permitió a los centros:

i. Contar con un mayor número de ofertas en comparación a un escenario presencial (Talca, Coronel, Coyhaique), entre ellos la llegada de Mi Emprendimiento SENAME, a lo que se fueron sumando otras instancias que hacían uso del canal remoto (ej. En Talca, tras la llegada del programa, se implementó un taller de computación).

ii. La iniciativa exige o promueve la innovación tecnológica en los centros (Talca y San Bernardo), principalmente en cuanto a permite la llegada de computadores, lo que también supone la disponibilidad de estos recursos y sus potencialidades a los jóvenes y equipos de trato directo.

Pese a que se considera que la iniciativa funciona de forma online y permite la apertura de los centros a nuevas posibilidades, todos los actores consultados coinciden en la necesidad y fortalezas de incluir un componente presencial. Así queda mostrado en los relatos de los jóvenes al señalar *"Hubiese sido mejor presencial"* (Talca), "*A mí me gusta que las personas estén ahí"* (Copiapó).

En esta misma línea, los equipos profesionales advierten tanto de las debilidades de la modalidad remota, así como las posibilidades que abre la presencialidad. Refiriendo al primer aspecto, los equipos dieron cuenta de una:

i. Baja calidad de conexión, incluso en algunos centros que recibieron internet desde nivel central a través de servicios de banda ancha móvil, este no tenía la capacidad de resistir una videollamada a través de la plataforma utilizada por el programa (Zoom). De ahí que, una vez gestionada la llegada de computadores, se encontraron con una segunda traba relativa a la calidad del internet y señal que llega a los centros.

ii. Dificultades del acompañamiento online de la iniciativa, principalmente para que los/as jóvenes mantengan su atención en los talleres y no ocupen el espacio para navegar en otros sitios, ingresar a sus redes sociales, poner música, videos u otros.

iii. Manejo tecnológico de los funcionarios, el perfil y nivel de formación de los equipos profesionales para el uso de tecnologías es un elemento variable al interior de los centros, lo que supone un riesgo si se considera que el acompañamiento presencial que requieren algunos componentes del programa depende netamente de ellos.

En cuanto a las posibilidades de la presencialidad, los equipos refieren a que:

i. Favorece el proceso de enseñanza/aprendizaje, permitiendo periodos más extensos de atención y concentración, además de un trato más personalizado con las y los jóvenes, lo que adquiere relevancia dada la importancia que para este programa reviste el conocer a les jóvenes, sus sueños, trayectorias e ideas. Como lo señala una coordinadora formativa: *"Para nosotros es súper importante que las personas conozcan a los chiquillos, interactúen con ellos, los vean, sobre todo cuando son los encargados de generar el impacto, de la motivación, de instalar esta idea en sus vidas, lo telemático no puede ser todo"*

ii. Facilita la resolución directa de problemas y coordinación, al generar mayor interacción entre los facilitadores y los equipos locales se promueve una comunicación más directa y se reduce la carga que supone el acompañamiento presencial a los funcionarios de los centros durante el desarrollo de las actividades.

Con lo discutido, es posible dar cuenta que las condiciones de infraestructura e equipamiento tecnológico representan un desafío persistente al interior de los centros que existe previamente a la llegada del programa, por lo que ofertas de este tipo interpelan las propias capacidades institucionales, roles, dinámicas de los equipos locales y nociones socioeducativas o de aprendizaje existentes, y si bien permiten promueven una apertura a la innovación y a disminuir la presencia de brechas digitales en los jóvenes y los mismos equipos, las tensiones que esto supone no terminan de convencer plenamente a estos actores.

b. Equipos de trabajo y coordinación interna

Los equipos cumplen un rol clave en el acompañamiento de las y los jóvenes durante el proceso, siendo indispensables para la puesta en marcha de la iniciativa antes, durante y después del desarrollo de los talleres con les jóvenes.

Desde los/as jóvenes, este rol de acompañamiento es significativo y valorado positivamente, señalando que *"atienden súper bien aquí"* (Talca), "*el apoyo fue bueno, sirvió"* (Coronel), *"son pulentos"* (Copiapó), *"se enorgullecen de vernos hacernos estas cosas, nos felicitan*" (Antofagasta). Pese a la relevancia de estas primeras impresiones que reconocen el rol de los funcionarios, es importante advertir que no existen instancias para que les jóvenes puedan opinar libremente dada la obligatoriedad de estar en presencia de funcionarios en todas las actividades del programa, incluido el proceso de sistematización.

Profundizando en las condiciones internas de los equipos locales, se encuentra como temática sobresaliente y transversal entre los participantes la discusión en torno a la dotación de funcionarios, lo que se moviliza entre dos escenarios: centros que denuncian una falta permanente de personal y centros donde, si bien es elevado el número de funcionarios para la cantidad de jóvenes institucionalizados, existe un alto nivel de rotación y presencia de licencias médicas, lo que se agrava en un contexto de pandemia, donde ya cierto número de funcionarios de trato directo se encuentra con trabajo remoto o jornadas reducidas.

De cara a la implementación del programa, los vaivenes en la dotación de personal se vivenciaron como una sobrecarga y exigencia que recae sobre los funcionarios que recepcionaron la oferta al interior de los centros, o bien, desencadenó que, más que un acompañamiento continuo y coordinado por parte de un equipo local, la tónica fuera una variación constante de los funcionarios en base a las propias contingencias y emergentes del centro.

> *"La dotación es un conflicto constante. Por temas de dotación, fue complejo contar con un equipo completo para el desarrollo del programa". (Profesional equipo administrativo, Coyhaique)*
>
> *"Por temas de personal en nuestro centro no pudieron acompañar la experiencia los ETD sino nosotros como coordinadores formativos". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)*

En estrecha relación con lo anterior, el programa se significa como de alta demanda para las rutinas de los centros, lo que intensifica la experiencia de sobrecarga laboral ya presente en estos espacios y que forma parte de las condiciones contextuales y estructurales en las que se moviliza SENAME.

El programa, si bien llega a los centros como una oferta externa, busca desde el inicio la participación tanto de los jóvenes como de los equipos locales, por lo que no se configura como un programa que al ser externo y tercerizado se ejecute con independencia a estos actores.

"Hay un acostumbramiento a que la tercerización implica desligarse y nosotros desde el primer momento pedimos involucramiento, acompañamiento antes, durante y aportes posteriores a los talleres. Es un programa efectivamente demandante, pero que también hace ver que este tipo de centros no están preparados para sostener un programa que requiere este tipo de acompañamiento, no existe una capacidad de los centros para acompañar y darle coherencia a esta experiencia socioeducativa de cara a los intereses y procesos de los jóvenes". (Equipo de facilitadores)

La línea SENAME del programa Mi Emprendimiento convoca los equipos locales para la fase de diagnóstico y adaptación metodológica al contexto de los centros. Asimismo, son los encargados de preparar los espacios y equipamiento previo al desarrollo de las sesiones (apoyo logístico), y de acompañar a les jóvenes durante los talleres y en todas las actividades involucradas en el programa. De igual forma, los funcionarios son convocados a participar voluntariamente de talleres formativos que son diseñados especialmente para ellos/as y a participar del proceso de sistematización de la experiencia.

Pero más allá de las labores asociadas al programa, se observa que la iniciativa se percibe como problemática dada los niveles habituales de carga en los centros que son de por si elevados, haciéndose visible las dificultades de acompañar programas de este tipo con las capacidades existentes en los centros.

"Mi Emprendimiento es un programa que requiere per se el apoyo de un otro genera que otros que tienen otras funciones y otras tareas tengan que involucrarse de lleno en el programa, es bien rara la figura de tener que acompañar un taller". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)

"La experiencia no se percibió como innovadora no porque no lo fuera, sino porque los profesionales estaban sobreexigidos, porque yo no le puedo pedir a funcionario que valore la experiencia cuando básicamente está reventado. Hay mucha gente supliendo otros cargos". (Profesional equipo administrativo, Coronel)

Ligado a la sobrecarga laboral se encuentran los niveles diferenciados de coordinación al interior de los centros, donde se destacan fundamentalmente tres tipos de coordinación como categorías construidas por el equipo sistematizador para esquematizar sus diferencias:

i. Coordinación personificada; la mayor parte de la ejecución del programa depende de un profesional dentro del centro que se hace cargo de la iniciativa y por tanto la experiencia funciona por la motivación, voluntad e interés del profesional. En este caso se observan narrativas *heroicas*, en las que los profesionales desbordan las capacidades solicitadas y labores encomendadas tanto por la iniciativa como por sus propios cargos profesionales para poder responder de mejor forma a la oferta. Claro ejemplo de lo anterior es lo relatado por una educadora de trato directo (ETDs) en el marco de una actividad de cierre con los jóvenes:

"Yo, la verdad, desde el principio estuve sola y después, sin esperar que nadie me acompañara, empecé a tomar el rol -digámoslo de alguna forma que no suene muy personal-, de protagonista en esto porque sí me interesaba que resultara, entonces si no hubo un apoyo o mis compañeros tuvieron dificultades, para mí eso no fue un obstáculo porque para mí lo primordial es que las cosas se realicen (...) eso ameritaba que aunque yo no estuviera en turno, yo pudiera venir y colaborar en esto, me siento más colaboradora y si no hubo tanto apoyo, en lo personal a mí me da igual, a mi lo que me importa es que resultara y siento que resultó". (Funcionaria trato directo, Copiapó)

ii. Coordinación desde grupos pequeños; en este caso, las capacidades de coordinación interna dependían de un grupo de profesionales al interior del centro que, por lo general, ya desempeñaban labores en conjunto y podían responder a la oferta repartiendo las tareas asociadas al programa. No obstante, los alcances de este tipo de coordinación carecen de niveles de escalabilidad más allá de responder a las contingencias del centro de cara a la implementación del programa, siendo una estrategia de coordinación ampliamente extendida en los recintos de SENAME:

> *"La carga caía sólo sobre 2 personas". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)*
>
> *"El programa lo movíamos nosotras 2". (Profesional equipo administrativo, Talca)*
>
> *"Con el equipo interno no había mucha coordinación porque era una persona o una dupla la que estaba a cargo". (Profesional equipo administrativo, Iquique)*

iii. Descoordinaciones por jerarquía; en las posibilidades de coordinación interna de los centros se reconoce como un aspecto clave la influencia de un clima organizacional altamente jerarquizado. Por lo anterior, las posibilidades de comunicación y de trabajar en forma coordinada tienden a segmentarse entre los distintos estamentos existentes en los centros: los cargos del estamento profesional (donde, por ejemplo, se encuentran los roles de coordinador formativo y terapeuta ocupacional), los cargos administrativos (donde se encuentran quienes cumplen funciones de educadores de trato directo, también identificados como cuidadores rotativos en algunos centros), y los cargos correspondientes al estamento directivo. Estas categorías organizacionales, que a su vez suponen distintas condiciones laborales y perfiles formativos, toman peso en el desarrollo de sus funciones en general, y particularmente en la implementación del programa.

> *"Uno esperaría que los educadores de trato directo tengan una buena comunicación con los equipos profesionales, y que los equipos profesionales tengan una buena coordinación con las personas que se relacionan con los familiares de los jóvenes, pero eso no se da en todos los casos". (Equipo de facilitadores)*

Lo anterior, insta la discusión sobre los niveles de autonomía y reconocimiento en el desarrollo de las funciones y en la toma de decisiones por parte de los equipos de trato directo (que reúnen cargos de distintos estamentos). En tal sentido, se observa que la autonomía y capacidad de gestión de los equipos locales dependía netamente del cargo desempeñado por la persona que asumía el rol de contraparte en los centros. Así, mientras más elevado era el cargo en

términos de jerarquía, mayores eran las posibilidades de tomar decisiones respecto al programa y menores eran las trabas de índole técnico, logístico y administrativo que se imponían.

En este punto es especialmente importante remarcar el rol de educador de trato directo que no suelen ser incluidos en la toma de decisiones respecto a las ofertas que ingresan al centro pese a ser funcionarios especialmente vinculados a las labores de acompañamiento de les jóvenes y que, junto a otros profesionales de trato directo, son indispensables para el desarrollo de la experiencia en tanto conocen las trayectorias de los y las jóvenes participantes y comparten cotidianamente con ello/as. Como lo enfatiza una de las ETD entrevistadas: *"Tal vez como educadora pensé que no se podía considerar mi opinión, pero sí porque en realidad yo paso 12 horas con ellos y una aprende a conocerlos".* De este modo, el que la iniciativa se interese en conocer la opinión de los funcionarios de trato directo significa una innovación respecto a la lógica habitual que asumen las ofertas desplegadas en los centros que tienden a vincular a los profesionales ejecutores de dicha oferta directamente con los beneficiarios, sin un reconocimiento previo de los saberes y sensibilidades existentes en los equipos locales.

Por último, a nivel de las condiciones básicas de coordinación interna y equipos, es necesario dar cuenta de cierto dualismo en los modelos de intervención adoptados por los centros, donde se observa la existencia de equipos que tienden a una noción más integral de lo socioeducativo y otros más apegados a protocolos normativos, lógicas punitivas y de vigilancia, lo que influye en la forma en que éstos participan del proceso que el programa supone para las y los jóvenes: desde el acompañamiento o desde el control.

> *"Cuando uno empieza a mirar lo que se hace en los centros, mayoritariamente, es una réplica o al menos con una mirada de la privación de libertad del mundo adulto, no hay una diferenciación tan clara al momento de aplicar metodológicamente las ofertas". (Equipo de facilitadores)*
>
> *"Lo que destaco de nuestro rol es que no fuimos cuidadores, sino que motivábamos a los jóvenes para que puedan participar en el programa". (Profesional equipo administrativo, Talca)*

Dicho lo anterior, es posible identificar una serie de elementos relativos a las condiciones de los equipos de trato directo y de institucionalidad interna que influyen en las posibilidades de los centros para recepcionar y acompañar el desarrollo de una oferta que sea significativa para las trayectorias, procesos socioeducativos y reparatorios de les jóvenes.

c. Selección de centros y jóvenes participantes

La selección tanto de los centros como de los jóvenes participantes se constituye como un último elemento dentro de las condiciones básicas de funcionamiento. Si bien estos criterios de selección pueden ser propicios para un abordaje metodológico, en el caso de esta sistematización se configuran como una condición básica en tanto se preestablecen con antelación al desarrollo de la experiencia con los jóvenes y no dependen directamente del equipo ejecutor ni de la metodología adoptada.

Dicho esto, y comenzando con los centros participantes, los criterios de selección fueron encomendados al nivel central de SENAME en consideración con el interés en expandir la cobertura que manifestó desde un inicio INJUV como institución dueña de la oferta. Así, en la mayoría de los casos la selección de los centros se realizó pensando fundamentalmente en alcanzar una mayor cobertura de jóvenes.

Desde INJUV se advierte que en su versión 2021 la iniciativa buscó alcanzar una mayor cobertura principalmente por un tema de probar la metodología con grupos más numerosos, y sólo secundariamente para responder a los requisitos de eficiencia del gasto público basados en criterios cuantitativos que suponen este tipo de políticas y más particularmente en un momento de pilotaje:

> *"Fue sólo por un tema de probar la metodología, saber cómo nos va con más jóvenes, elegimos los centros bajo ese criterio, los que más jóvenes tenían (...) El Estado siempre quiere cumplir con criterios de eficiencia, atender a la mayor cantidad de personas con los mismos recursos, pero la decisión fue ante todo metodológica". (INJUV nivel central)*

Además del criterio de mayor cobertura, SENAME decidió focalizarse en centros de la zona norte dado que, desde su visión, tienden a contar con un número más bajo de ofertas, ser centros más precarios en sus condiciones de operación y más postergados de este tipo de iniciativas:

> *"Nosotros apostamos a dos cuestiones, a ampliar la cantidad de jóvenes beneficiarios, porque fue también lo que nos pidió INJUV y lo otro, optamos por el norte porque desde nivel central a veces queda disminuido. Por tanto, tomamos a Antofagasta y a Copiapó a riesgo de tener las condiciones de equipamientos o el personal con licencia o con mucho turno". (SENAME nivel central)*

Los criterios de selección de los jóvenes, en tanto, mantuvieron una lógica interna pero ya no dependiente del nivel central, sino que fueron los propios equipos de los centros, a través de sus cargos directivos o profesionales, quienes seleccionaron a los y las jóvenes que participarían de la iniciativa. Esta dinámica fue apreciada tanto por los equipos como por nivel central en tanto se reconoce que *"los profesionales de los centros son los mayores conocedores de la situación en la que se encuentran los jóvenes" (INJUV nivel central).*

No obstante, queda la incertidumbre respecto a qué tanto estos criterios fueron influenciados por el requerimiento cuantitativo de extender cobertura, elemento que no alcanza a percibirse fuertemente en los relatos de los participantes, pero que sí se desprende del ejercicio analítico de sistematización.

Y es que la selección basada en aumentar cobertura antes que priorizar el interés por parte de los jóvenes en participar de un programa inicial de emprendimiento, influye, entre otros aspectos, en las variaciones de asistencia y disminución del número de jóvenes que finalizaron el programa.

> *"En algunos centros daba la impresión que en las primeras sesiones llevaban jóvenes para que se vieran cabros, y al segundo taller ya no llegaba ninguno o llegaba la mitad porque no se preocuparon de ver a quién le interesaba la oferta, sino que llevaban a muchos chiquillos para que se viera que el centro era participativo, lo que terminaba siendo otra experiencia de frustración más para varios de los jóvenes". (Equipo de facilitadores)*

Profundizando en los criterios de selección de jóvenes, se encuentran fuertes variaciones entre los centros participantes. Así, aunque algunos centros efectivamente priorizaron el interés de les jóvenes por participar y la *idoneidad de perfiles* -con lo que refieren a que les jóvenes anteriormente hubieran manifestado cierto interés por desarrollar alguna idea de emprendimiento o negocio-, en la mayoría de los centros primó una selección inducida por perfiles de complejidad de les jóvenes, disciplina y modalidad de intervención (cerrado o semicerrado), priorizando a jóvenes ya sentenciados (principalmente en los centros participantes del primer ciclo) y con trayectorias delictivas de menor complejidad.

Un caso que se escapa de la norma y varía en sus criterios de selección se encuentra en el CIP San Bernardo, centro que fue seleccionado por contar con un amplio número de jóvenes, pero cuya selección interna de participantes se basó en niveles de complejidad de los casos (baja y alta complejidad), rompiendo con la lógica de priorizar exclusivamente la participación de quienes normalmente responden de mejor manera a ofertas externas para inducir la participación de jóvenes con perfiles de mayor complejidad:

> *"Ellos son de perfiles súper extremos, de alta y baja complejidad, y lo hicimos con esa intención la verdad, de seleccionar también a los jóvenes con un perfil de mayor complejidad porque la mayoría de las actividades se hacen con el perfil de baja complejidad y con ellos todo funciona (...) acá existe eso de decir -pucha, si es una actividad externa ejecutemos en la casa donde tenemos mayor probabilidad de éxito-, y esta vez tomamos una decisión distinta". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)*

Un último punto de discusión en cuanto a los criterios de selección se encuentra en la modalidad de internación de las y los jóvenes. Al respecto, algunos centros consideran que la modalidad de régimen cerrado permite mayor adherencia y continuidad del programa en tanto probabiliza el que las/os jóvenes se mantengan en los centros durante el periodo que dura la iniciativa, en lugar de seleccionar jóvenes en internación provisoria, cuya situación -y disposición a este tipo de ofertas- tiende a variar.

El nivel central de INJUV también manifiesta esta inquietud e incluso califica como un desafío de selección el repensar los criterios por tipo de régimen*: "los que están en internación provisoria son jóvenes que nosotros sabemos que van a iniciar, pero no sabemos si van a terminar. Yo no sé si a futuro sería bueno hacer el programa sólo con jóvenes ya sentenciados o con jóvenes que están en internación provisoria".*

No obstante, el amplio alcance del programa en un centro exclusivamente provisorio (San Bernardo), permite abrirse a la posibilidad de que más allá de la modalidad de intervención, la clave se encuentra en llegar a jóvenes cuyos intereses y expectativas sean congruentes con la oferta, lo que forma parte de las reflexiones del equipo de facilitadores arribada entre un ciclo y otro:

> *"En el primer ciclo nos fuimos con la idea de que los chicos de CRC estaban en una situación más propicia de participar del taller, pero en el segundo ciclo nos dimos cuenta que no, porque trabajamos con un centro CIP que es San Bernardo, donde hubo una intencionalidad mayor en la selección de participantes y vimos que la clave era esa: no importaba si la persona estaba esperando sentencia o no, sino que hubiera una conexión con las necesidades socioeducativas del joven".*

Como instrumento de selección, los facilitadores conformaron en un primer momento un listado de requisitos que definía temas tecnológicos, de género, equipos profesionales requeridos, jóvenes que podían participar, etc. No obstante, existe la percepción de que estos criterios no fueron considerados, sobrevalorando lo cuantitativo: *"de partida, no están acordados los criterios, y se termina en criterios locales de selección que no necesariamente aportan a un buen despliegue de la oferta ni a una buena experiencia de los jóvenes"* (Equipo de facilitadores).

d. FODA condiciones básicas de operación

Considerando las tres subdimensiones contempladas como condiciones básicas de operación: infraestructura, personal y selección de participantes, se cierra el apartado presentando una síntesis en modalidad FODA de los contenidos recogidos del proceso multiactoral de valoración participativa de la experiencia.

Fortalezas

- Canal online (permite exploración y vinculación de jóvenes de diferentes modalidades (CIP/CRC)
- Exploración del uso de computadores e internet por parte de los/as jóvenes y equipos locales (disminución de brechas)
- Acompañamiento desde los equipos profesionales de los centros

Oportunidades

- Gestión de equipamiento tecnológico para los centros
- Instalación de laboratorios de computación adecuados en los centros
- Incorporación componente presencial

Debilidades

- Infraestructura física precaria
- Insuficiencia de equipamiento tecnológico (computadores e internet)
- Debilidades del canal (concentración, acompañamiento e interacción)
- Falta de personal y carga laboral
- Manejo tecnológico de profesionales de los centros
- Selección de centros y jóvenes basada en criterios cuantitativos de cobertura

Amenazas

- Problemas de gestión del equipamiento requerido
- Dotación de personal
- Coordinación jerárquica y bajos niveles de autonomía y reconocimiento de equipos de trato directo
- Posibilidades de presencialidad en contexto de pandemia

Dentro de las fortalezas de la experiencia en términos de sus condiciones básicas se encuentra una buena valoración del canal online en tanto permitió abrirse a la exploración del uso de tecnologías e internet por parte de los jóvenes, innovando en las prácticas habituadas en los centros dada la realización de todas las actividades en forma presencial y por la inexistencia de espacios en que los jóvenes pudieran hacer uso de computadores e internet. Asimismo, de forma excepcional la virtualidad permitió la participación de jóvenes en modalidad CIP y CRC, y en algunos casos también la interacción de hombres y mujeres, que por normativa no pueden interactuar en los mismos espacios.

Ahora bien, el formato online también se significa desde las debilidades propias del canal, como las dificultades de mantener la concentración por periodos extensos y de establecer una interacción más directa y prolongada con los jóvenes.

Del mismo modo es que la incorporación de un componente de presencialidad, sin renunciar a un formato híbrido entre lo virtual y lo presencial, se sitúa como un desafío y oportunidad de mejora de la experiencia.

Los equipos de trato directo también representan un punto de inflexión, en tanto, si bien se valora el rol de constante acompañamiento de la experiencia -especialmente por los/as jóvenes participantes-, las variaciones en la dotación de personal y elevados niveles de carga se perciben con una debilidad de la experiencia que, aunque no depende directamente de la iniciativa, se reconoce que el programa es demandante tanto por el número de encuentros que requiere, así como por la necesidad de un acompañamiento constante de la experiencia antes, durante y después de los talleres con jóvenes.

En cuanto a las debilidades, la precariedad de la infraestructura al no contar con espacios acondicionados para el desarrollo de experiencias digitales y la insuficiencia de equipamiento tecnológico, se constituyen como los puntos transversalmente débiles en los centros. Al respecto es importante mencionar que aun cuando en algunos centros los espacios fueron valorados positivamente, se percibe que esta evaluación favorable responde los contextos de precariedad en que se movilizan los centros donde las expectativas son más bien bajas y entonces lo que se destaca es que pese a la necesidad adaptar o compartir espacios la experiencia logra desarrollarse, aun cuando no sea en las condiciones más óptimas.

A estas debilidades se suma un manejo tecnológico de profesionales de los centros del cual se carecen de diagnósticos desde el nivel central previos al desarrollo de la experiencia y que desde los centros fue significado como una preocupación en tanto era un elemento que tendía a variar, existiendo centros donde el manejo tecnológico no representaba un problema y otros en que significaba una exigencia nunca antes requerida por los equipos profesionales de los centros, lo que aumenta los niveles de ya elevados de carga.

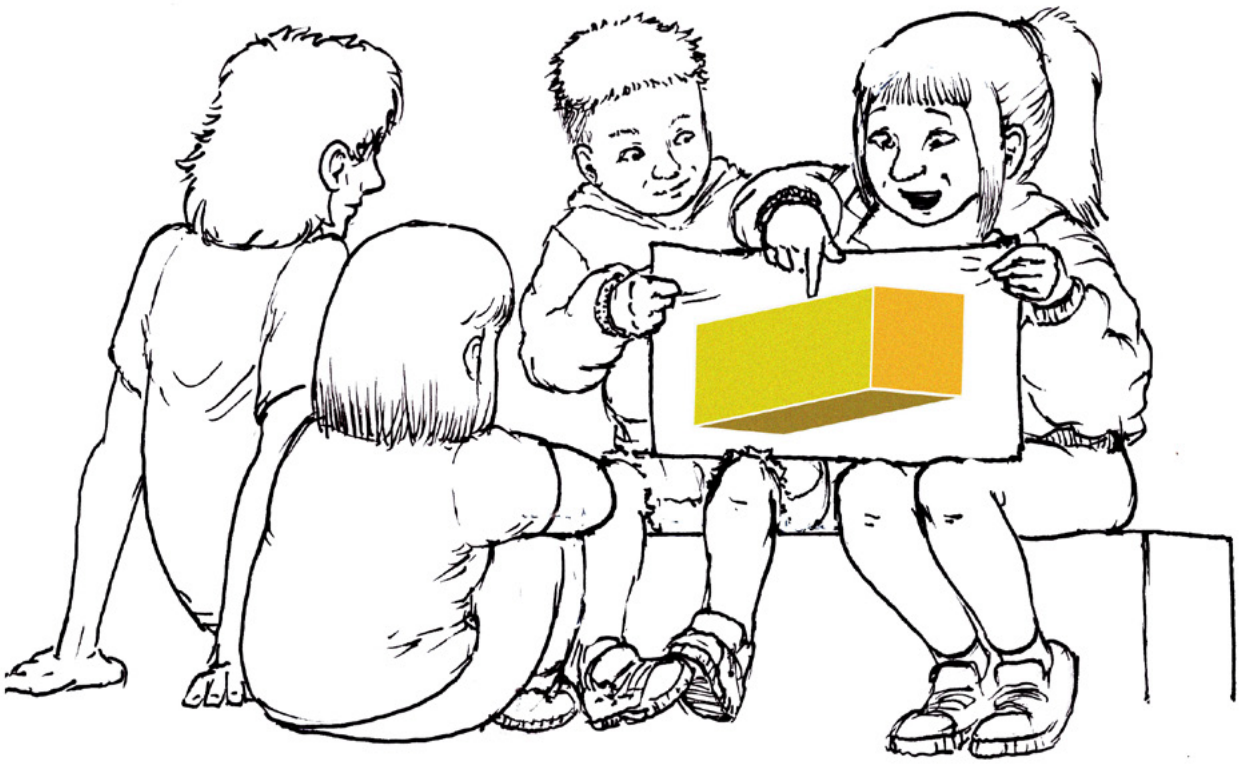
Por otro lado, aunque no es un elemento ampliamente advertido por los participantes, la selección de jóvenes y centros en base a criterios numéricos también es una debilidad para la continuidad y asistencia a los talleres y ante todo pensando en el levantamiento de oferta que le haga sentido a los jóvenes y aporte a sus trayectorias institucionales, de formación y de vida.

Como una oportunidad compartida por los centros tras la llegada del programa se encuentra la gestión de equipamiento tecnológico, elemento que antes de la iniciativa era deficiente tanto para profesionales como para jóvenes y que mediante este programa se contribuye a subsanar de forma inicial.

En sintonía con lo anterior se encuentra la iniciativa del nivel central de SENAME de instalar salas de computación en todos los centros, lo que permitiría extender la iniciativa en mejores condiciones

de equipamiento y espacialidad, además de abrirse a otras ofertas que puedan promover el uso de tecnologías en contextos de privación de libertad.

Hablando ahora de las amenazas, permanece la incertidumbre respecto a la gestión oportuna del equipamiento requerido pensando en futuras experiencias. Asimismo, una amenaza latente se encuentra en las posibilidades de incorporar un formato de presencialidad en un contexto de pandemia. Desde las condiciones internas de los centros, otra amenaza se encuentra en la falta de personal y la fuerte jerarquía que se da al interior de la organización de SENAME significada como un obstáculo en las posibilidades de coordinación de los centros de cara a la implementación del programa.



9.2 Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red

En este segundo eje analítico de la experiencia se comenzará con una revisión intrainstitucional de cómo opera cada actor del intersector en términos de coordinación, para posteriormente avanzar hacia una reflexión conjunta sobre cómo operó la coordinación intersectorial de cara al desarrollo de la iniciativa.

a. Coordinación desde INJUV/INHub

Desde los centros SENAME participantes, no hay una visibilización clara del rol de INJUV ni tampoco se observan estrategias de coordinación directa con la institución. En su lugar, se logra percibir que INJUV es parte de las contrapartes desde las cuales depende la iniciativa y cuyos mecanismos de coordinación con los demás actores de nivel central son desconocidos desde sus cargos locales. Lo anterior aparece recurrentemente en los discursos de los participantes: *"Yo entiendo que el INJUV se está comunicando con el nivel central nuestro, pero a nivel local no"* (Centro San Bernardo), *"INJUV estaba presente en las reuniones y permiten que el programa se desarrolle"* (Centro Copiapó).

Más concretamente, INJUV se visualiza y valora como la institución que gestionó la llegada del equipamiento necesario para la puesta en marcha de la iniciativa, especialmente en el primer ciclo: *"entregó los computadores"* (Centro Talca), *"se pusieron con los computadores"* (Centro Coronel). También se destaca al equipo de INJUV regional que llegó a los centros para apoyar la tarea final de los talleres, nuevamente durante el primer ciclo, siendo más difuso su rol para el segundo ciclo.

Un punto destacable de lo anterior es que, si bien INJUV no era la institución a cargo de las condiciones básicas de los centros en términos de infraestructura y equipamiento, sí cumplió un rol destacado en estas gestiones en el primer ciclo.

Ahora bien, considerando que la presencia más directa de INJUV tuvo lugar durante el primer ciclo y particularmente en las actividades de inicio y cierre, desde la óptica de los centros es clave fortalecer la presencia de la institución en sus territorios y mantener sus coordinaciones una vez finalizada la experiencia: *"el problema es que una vez finalizado el programa estas relaciones con INJUV no han tenido continuidad"* (Profesional equipo administrativo, Coyhaique).

El fortalecimiento de las delegaciones regionales es un punto destacado también por el nivel central, quienes consideran un desafío el robustecer el rol y vinculación que INJUV regional podría tener en la experiencia: "*quizá lo único con lo que quedamos en deuda es vincular a los equipos regionales del INJUV con los equipos regionales del SENAME para que el programa tenga mucho más acompañamiento por parte del INJUV*" (INJUV nivel central). En tal sentido, las posibilidades de una conexión más directa de INJUV con los centros se piensan desde el fortalecimiento del rol de sus delegaciones regionales en el programa.

Cambiando el plano hacia las contrapartes, el rol de INJUV es valorado positivamente tanto por SENAME como por Artefactos Metodológicos. SENAME reconoce la importancia que ha tenido Mi Emprendimiento para reestablecer la comunicación con INJUV, comunicación que antes de la llegada del programa se había limitado por la inexistencia de oferta focalizada en jóvenes privados de libertad: "*con INJUV, a nivel intersectorial, se había perdido por años la relación toda vez que la oferta no era atingente para nosotros como SENAME, para jóvenes infractores de ley".* De este modo, una primera oportunidad de la iniciativa es el acercamiento de ambas instituciones. Como desafío, SENAME plantea la necesidad de un trabajo más rutinario con INJUV que no se reduzca al seguimiento de la ejecución presupuestaria y realización de actividades, sino que permita pensar en proyectar las ideas de emprendimiento de los jóvenes.

Artefactos Metodológicos mantiene una valoración positiva del trabajo de INJUV, principalmente dada la disposición de la institución a la exploración y su buena recepción a una propuesta innovadora, abriéndose a incorporar otras visiones del emprendimiento y repensar su oferta para juventudes en contexto de vulneración de derechos, lo que se prioriza por sobre las trabas administrativas que existieron en la transferencia de recursos.

b. Coordinación desde SENAME

Para el caso del nivel central de SENAME, un primer punto de discusión se encuentra en la forma en que se informa la llegada de la oferta a los centros. Y es que, para los funcionarios de los centros, la implementación del programa se percibe como *"impuesta", "llegó la oferta de manera intempestiva", "no se nos consulta, se nos dice que va a llegar y debemos ejecutar"* (Grupo focal cargos directivos).

Pero además de que a los centros no se les consulta previamente sobre su voluntad y condiciones de posibilidad para ejecutar ofertas externas, se cuestiona el canal mediante el cual se transmiten estas decisiones *"el programa llegó por correo electrónico"* (Grupo focal coordinadores formativos), lo que limita las posibilidades de responder a las inquietudes e incertidumbre que genera en los equipos locales el ejecutar una oferta de forma remota.

Por último, se señala la necesidad de planificar con mayor anticipación la llegada de ofertas con alto requerimiento logístico, como medida de favorecer la organización interna de los centros y evitar el desfase en el desarrollo de la iniciativa. Retrato de las problemáticas derivadas a partir de la llegada del programa a los centros se encuentran en las siguientes citas:

> *"El convenio se había firmado en mayo y a nosotros nos informan en noviembre, entonces esa fue una mala comunicación y coordinación. Nunca supimos de este convenio y a nosotros nos mandaron que debíamos hacerlo no más". (Coordinador formativo, segundo ciclo)*

> *"Se necesita planificar con mayor anticipación, se necesita tiempo para preparar equipos internos, calendarizar con el resto de la oferta disponible". (Directivo, primer ciclo)*

Desde los mecanismos de llegada del programa a los centros, SENAME se encuentra con múltiples desafíos de coordinación, donde la ya discutida gestión de los recursos tecnológicos, de infraestructura y personal para la puesta en marcha de la iniciativa es el punto de mayor énfasis por parte de los actores involucrados: "*El equipamiento llegó tarde, el espacio se reutilizaba, la misma sala para el taller que para una audiencia y faltaba personal desde antes de que llegara el programa"* (Coordinador formativo).

De este modo, se reitera la percepción de una falta de conexión desde el nivel central con las necesidades del centro y las complejidades que representa el implementar el programa con bajo nivel de equipamiento, espacios no adecuados y personal intermitente, lo que viene a adherirse al alto número de contingencias que se mantienen durante todo el desarrollo de la iniciativa y que desde la óptica de los funcionarios no son consideradas por el nivel central al momento de implementar ofertas externas: "*organizan el cuento desde el escritorio, entonces no se maneja la contingencia que tienen los centros"* (Profesional equipo técnico).

Los propios representantes del nivel central de SENAME reconocen que desde sus cargos es compleja la coordinación directa con los centros, existiendo una delegación de estas funciones a sus delegaciones regionales: *"nuestra relación es más bien con la región, llegar al centro, para el equipo intersectorial, no es tan necesario ni correspondiente porque tenemos otro equipo dentro del departamento que sí se relaciona más directamente con los centros".*

Dado lo anterior, para SENAME, al igual que para INJUV el desafío es *"fortalecer la coordinación regional (...) Nuestro rol tiene que ser indirecto en la relación con el centro, debe ser así porque nuestra relación tiene que ser directa con las direcciones regionales".*

Los actores de nivel central de INJUV también aprecian las dificultades de SENAME para mantener estrategias de coordinación y comunicación constante con los centros: *"la coordinación entre el nivel central de SENAME y los centros CIP-CRC no es muy fluida, no es su mayor virtud"* (INJUV nivel central).

Para las contrapartes, las dificultades de coordinación de SENAME encuentran explicación en la propia cultura organizacional de la institución, una cultura que además de altamente burocrática y apegada a la lógica tradicional de operación del servicio público, trabaja desde la incertidumbre y contingencia constante: "*SENAME siempre administra sobre la precariedad y eso los lleva a estar en contingencia constantemente, hasta los más básico como no tener computadores en una pandemia donde todo es online"* (INJUV nivel central).

Además de una coordinación basada en dar respuestas a las contingencias, los representantes de nivel central de SENAME, manifiestan que el cambio de institucionalidad hacia el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil ha tenido un impacto en sus posibilidades de establecer mecanismos de coordinación. Transformaciones institucionales que, si bien para los centros no alcanzan a verse reflejados y por tanto no influyen en el desarrollo de la experiencia, para el nivel central significa:

> *"Un elemento de contexto que fue más un problema que una oportunidad, es que el servicio se dividió en octubre, pensamos que iba a ser un tema a favor nuestro y se transformó en algo negativo, nos quedamos sin estructura de soporte (infraestructura y equipamiento tecnológico), estuvieron resolviendo problemas de implementación del otro servicio, de Mejor Niñez". (SENAME nivel central)*

Pese a que se reconoce la existencia de momentos de alta complejidad, fundamentalmente por el aplazamiento del inicio de actividades por la falta de equipamiento o bien su gestión desde otras organizaciones para poder responder dentro de los plazos acordados, tanto INJUV como Artefactos Metodológicos valoran la voluntad e interés por parte de SENAME en implementar ofertas para sus centros y complementar los procesos socioeducativos de los jóvenes.

Con todo, se hace explícita la necesidad de fortalecer la coordinación desde SENAME para un cumplimiento oportuno de la adecuación tecnológica, espacial y de personal en los centros, así como también es necesario mejorar los canales de comunicación con los centros tanto al momento en que se informa la llegada de la oferta como en su desarrollo, siendo la expectativa un rol más activo que trascienda el apoyar las labores de coordinación y comunicación con los centros que durante la experiencia tendió a depositarse sobre el equipo de facilitadores.

c. Coordinación desde Artefactos Metodológicos, el equipo ejecutor

En cuanto al equipo de facilitadores la valoración es transversalmente positiva tanto por INJUV, SENAME, los funcionarios de los centros y jóvenes participantes. De hecho, son percibidos como el actor protagonista en todas las labores de coordinación asociadas a la iniciativa, destacando el establecimiento de una comunicación fluida con todos los centros.

> *"Se establece una comunicación e información constante con el equipo de Artefactos". (Funcionaria trato directo, Copiapó)*
>
> *"La coordinación es muy fluida y hubo protagonismo por parte de este equipo". (Profesional equipo administrativo, Coyhaique)*
>
> *"Cero problemas de coordinación", todo perfecto, respondiendo siempre a tiempo". (INJUV)*
>
> *"Si no hubiera sido por esta constancia que tuvo Diego hubiera sido todo más difícil, él nos iba instalando los temas, él nos iba acordando cosas, agendados las cuestiones, poniendo alertas, muy buen gestor, desde el punto de vista de las gestiones él era más activo y nosotros más bien éramos pasivos". (SENAME nivel central)*

El único punto que se señala como desafío corresponde al alto número de reuniones a las que los equipos locales son convocados, especialmente al momento de instalar el programa en los centros y teniendo en consideración el alto nivel de carga de los centros. Específicamente se percibe como muy demandante el proceso de diagnóstico y adecuación inicial del programa, en consideración que los talleres para los jóvenes se desarrollan sólo en 6 sesiones.

> *"Existe desequilibrio entre la cantidad de reuniones y la duración/impacto de los talleres". (Profesional equipo administrativo, Iquique)*
>
> *"Fue un exceso de reuniones en la fase de diagnóstico, reuniones que no siempre son productivas, a veces redundan sobre lo mismo". (Profesional equipo administrativo, Antofagasta)*

d. Posibilidades y desafíos de intersectorialidad

Más allá de la evaluación de la coordinación desde cada institución, y si bien se reconoce la necesidad de un trabajo intersectorial robusto no sólo de cara a la implementación de este programa, sino como un imperativo de política pública, los diferentes actores involucrados en la experiencia dan cuenta de la intersectorialidad como un desafío de largo aliento.

Como medio de acercarse a esta expectativa, el equipo ejecutor inicialmente propuso la idea de abrir espacios de articulación y encadenamiento mediante la construcción de proyectos locales de intersectorialidad en los que los centros plantearan sus ideas y el equipo de facilitadores desempeñaría un rol de colaborador y gestor.

No obstante, aun cuando en la fase de diagnóstico del primer ciclo los centros se mostraron interesados de dar continuidad a la propuesta, al momento en que por planificación se solicitan las propuestas e ideas iniciales, ningún centro respondió a la iniciativa:

> *"Para el primer ciclo se propuso abrir espacios de encadenamiento y articulación de los centros para ejercitar el músculo urgente de intersectorialidad que requieren este tipo de servicios. Se abrió un espacio para que todos los centros pudieran proponer proyectos intersectoriales, que pudieran surgir ideas y no surgió ninguna". (Equipo de facilitadores)*

Al consultar a los centros participantes se observan dos visiones divergentes, por una parte, se encuentra que algunos actores desconocían la existencia del proyecto local de continuidad, o bien no se recuerda con claridad dada la diferencia temporal entre el desarrollo del primer ciclo (terminado en septiembre de 2021) y el momento en que se desarrolla la sistematización. Y, una segunda postura vuelve sobre la precariedad que se vive en las rutinas de los centros y la imposibilidad de responder a ofertas más allá de las contingencias y actividades desarrolladas diariamente, particularmente por la falta de personal.

> *"Lo ideal sería mejorar la intersectorialidad, crear una instancia más mancomunada, pero nos faltan manos para decir que sí". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)*
>
> *"SENAME es un circo pobre. La intersectorialidad suena linda, pero el papel aguanta mucho". (Profesional equipo administrativo, Coronel)*

Lo anterior es también reconocido por el equipo de facilitadores:

> *"Creo que es una fantasía la intersectorialidad desde los centros, creo que la lógica de la articulación y el encadenamiento que suena bien en términos teóricos, cuando hay un nivel de precariedad como el que hoy día se sostienen los centros, que requiere de estar parchando, de sortear la sobrevivencia diaria, se hace muy limitante. En los diseños tampoco es que exista un gestor de redes"*

Es interesante el punto instalado, dado que además de las condiciones de precariedad que pesan sobre los centros, la rotación constante de personal y presencia de licencias médicas, un punto menos

explorado tiene la relación con la poca claridad en el desempeño de sus roles, donde existe una tendencia a cubrir funciones en base a emergentes, siendo aún más variable el rol de un gestor de redes y encargado de ofertas en los centros. De ahí que los programas externos no cuenten en todos los casos con un profesional desde el cual orientar la coordinación de las ofertas y por tanto, al llegar a los centros, es del mismo modo variable el profesional que recepciona el programa.

Con ello, un desafío de coordinación para el programa es instalar capacidades más allá de voluntades personales: *"tiene que haber capacidades instaladas y compromisos institucionales que permanezcan en el tiempo y dejen de depender de las voluntades de las personas, voluntades que son pasajeras. Las instituciones son las que deben lograr incorporar un fortalecimiento sistémico de su quehacer"* (Equipo de facilitadores).

e. FODA coordinación, intersectorialidad y trabajo en red

Considerando las dinámicas de coordinación al interior y entre las instituciones involucradas a la experiencia, el FODA para este segundo eje analítico queda configurado de la siguiente manera:

Fortalezas

- Apertura y buena recepción de las instituciones ante la propuesta y sus innovaciones
- Rol protagónico del equipo de facilitadores en labores de coordinación y comunicación fluida con los centros

Oportunidades

- Potenciamiento de la vinculación entre SENAME, INJUV y sus ofertas
- Fortalecimiento del rol de las delegaciones regionales de INJUV y SENAME
- Rol más protagónico de SENAME en lo administrativo y financiero

Debilidades

- Llegada impositiva del programa a los centros, canal indirecto y falta de planificación
- Débil gestión de equipamiento a los centros
- Débil coordinación desde nivel central con los centros
- Alto número de reuniones de coordinación inicial
- Experiencia frustrada de proyectos locales de intersectorialidad

Amenazas

- Delegación del rol de coordinación a dependencias regionales de SENAME e INJUV
- Contexto de cambio institucional de SENAME
- Débil estructura de intersectorialidad y posibilidades de articulación en sistemas jerárquicos

Las fortalezas son numéricamente inferiores con respecto a las debilidades de coordinación, identificándose como positiva la apertura de tanto de INJUV como de SENAME a apropiarse de un programa que innova desde sus propuestas, canal y metodologías, destacándose el interés de todas las contrapartes en que la iniciativa se desarrolle y tenga continuidad en el tiempo.

Por otro lado, y siendo un elemento destacado transversalmente por todos los participantes del proceso, se valora el rol protagónico del equipo de facilitadores en labores de coordinación entre los diferentes actores involucrados y particularmente el establecimiento de una comunicación directa y fluida con los centros que no se logra desde nivel central de SENAME ni INJUV y que, en última instancia, termina configurándose como el actor protagonista para coordinar la iniciativa y que el programa funcione.

Como oportunidades se hallan las posibilidades de potenciar la vinculación entre SENAME e INJUV que hasta antes del programa no mantenían una comunicación directa, lo que se proyecta desde la ampliación de ofertas e iniciativas que podrían desarrollar junto por la infancia y juventudes en contextos de vulneración de derechos.

Como extensión de lo anterior, es desde estas mismas instituciones donde se apunta a un fortalecimiento del rol que sus delegaciones regionales cumplen en el programa, como una forma de llegar de mejor manera y más directamente a los contextos locales en los que se circunscriben los centros, lo que desde nivel central se observa como de mayor complejidad tanto por diferencias espaciales como de apropiación y pertinencia territorial.

Por otro lado, en un contexto de cambio institucional de SENAME, se abre la posibilidad de un rol más fuerte de la institución tanto en el área administrativa de coordinación con los centros y de la iniciativa en general, como en términos presupuestarios.

Desde el prisma de las debilidades, el primer punto crítico relevado por los participantes se encuentra en una llegada del programa altamente vertical en que lejos de consultar a los centros sobre sus posibilidades y disposición frente a la iniciativa, meramente se les informa y es un imperativo acceder. Además, preocupa que la notificación de una nueva oferta en sus dependencias sea por un canal indirecto (correo electrónico) y con poca anticipación, lo que dificulta el diálogo entre nivel central y los centros, pero además colisiona con los tiempos planificados por los equipos para la realización de otras ofertas y actividades en los centros.

Asimismo, la ya referida débil gestión del equipamiento tecnológico requerido para el desarrollo de la experiencia vuelve a aparecer como punto crítico en los centros, lo que conlleva que sea otra la institución que llega a destrabar la problemática (INJUV), y que acaba retrasando el inicio de las sesiones o bien en un contexto poco propicio.

El reconocimiento y comunicación de los centros con nivel central es otra debilidad compartida. En este sentido, con SENAME se demanda que es poco fluida la comunicación y que por lo general están meramente mandatados a obedecer lo que desde nivel central se les solicita, percibiendo una aguda falta de conexión con las necesidades y contingencias de los centros. En tanto que INJUV, su rol se aprecia difuso a nivel local y surge la expectativa de una mayor colaboración pensando en futuras ofertas.

Desde un plano de organización y metodología, se cuestiona el alto número de reuniones de coordinación inicial, lo que es significado por los equipos profesionales como sobrecarga, pero donde

es importante mantener la preocupación respecto a las escasas posibilidades que en estos espacios existe para reflexionar sobre la adecuación de sus ofertas de cara a un mejor diseño e implementación.

Por último, la experiencia no concretada de un proyecto local de intersectorialidad que surja desde las ideas, expectativas y requerimientos de los centros, se mantiene como un eje de incertidumbre donde se reconoce las dificultades de escalar la oferta desde un programa de alcance específico como es Mi Emprendimiento, pero se reconoce también la necesidad de avanzar a otras estrategias y estructuras de coordinación intersectorial.

Por último, como amenazas, el protagonismo que se prevé a las delegaciones regionales de INJUV y SENAME, si bien es un punto que aporta a la experiencia, es necesario mantener la cautela de no posicionarlas como las instituciones desde las cuales depende la coordinación con los centros, dado que ello puede repercutir en un menor involucramiento desde nivel central y una complejización y dispersión de las contrapartes con las que es necesario vincularse al momento de instalar el programa en los territorios.

Por otra parte, el contexto de cambio institucional de SENAME, así como podría aportar a mejoras en el servicio, también genera ciertas incertidumbres respecto a las consecuencias que tendrá en el desarrollo de sus funciones y atribuciones, la mantención de la oferta y la gradualidad de las transformaciones internas.

Finalmente, la débil estructura de intersectorialidad mantenida es esquemas tradicionales de alta jerarquía y burocracia, sumado a las bajas posibilidades de levantar propuestas de trabajo en red desde espacios locales y desde la iniciativa misma, se mantiene como una amenaza que escapa de las posibilidades de la experiencia, pero repercute en su desarrollo.

9.3 Metodología y fases de la experiencia

Para favorecer el carácter situado de la metodología, el presente apartado se orienta a una reconstrucción analítica de la metodología en consideración de cada una de las fases contempladas en la experiencia.

a. Adecuación de la metodología (Diagnóstico y rediseño participativo)

La vía de ingreso del equipo de facilitadores a los centros comienza con la etapa de diagnóstico y rediseño participativo de la metodología y cada una de las sesiones contempladas en Mi Emprendimiento.
Dentro de este proceso de adecuación metodológica, el trabajo realizado por los facilitadores para que la experiencia fuera congruente con las necesidades, intereses y trayectorias de cada centro y joven, es una primera cualidad valorada desde los participantes. En palabras de INJUV,

> *"cada ejecución tiene elementos muy particulares, no fue una ejecución estandarizada, se adapta [a cada realidad]"*

"Me parece fundamental que exista ese diagnóstico porque la realidad de cada centro es diferente, los intereses de los jóvenes son diferentes, entonces para que el programa converse con esos intereses y necesidades tiene que sí o sí hacer ese diagnóstico".

Además de la coherencia con los intereses y contextos de los centros y de los jóvenes, se valora la flexibilidad metodológica del equipo de facilitadores que no se reduce a este periodo inicial, sino que se extiende durante todo el proceso como una forma de aprendizaje y adaptación constante de su metodología ante las dinámicas de los centros.

"Una de las grandes ventajas que tiene Artefactos Metodológicos es que es muy flexible y el trabajo con SENAME demanda una flexibilidad bastante amplia (...) en los centros CIP-CRC siempre pasa cualquier cosa en cualquier segundo". (INJUV nivel central)

"La necesidad permanente de estar en contacto con los intereses de los chiquillos que se traduce en el diagnóstico y el ajuste metodológico inicial (saludos, ejemplos, contenidos) y está también el ajuste del día a día a medida que empezamos a conocer sus historias particulares, poner fotografías o música que les guste, en qué temas o ideas enfatizamos. Hay una permanente adecuación". (Equipo de facilitadores)

Sin embargo, se observan dos grandes tensiones en la fase inicial de adecuación metodológica. En primer lugar, el levantamiento de un diagnóstico local participativo para cada centro fue resistido por parte de SENAME, lo que se asocia principalmente a la costumbre de que ofertas externas se implementen en su totalidad de forma autónoma, sin considerar la opinión de los equipos profesionales. Lo anterior queda más claro desde el relato de los facilitadores:

"Se nota la resistencia, no hay costumbre de sentarse a observar y conversar, están acostumbrados a que la oferta al ser tercerizada llega y se ejecuta automatizadamente y a ellos como mucho les soliciten apoyo en términos logísticos y de coordinación interna, pero esto de sentarse a preguntarse cuáles son las metodologías más aptas para los chiquillos, de preguntar por las biografías de los jóvenes, de cómo el clima laboral del centro puede afectar al programa para anticipar situaciones... Ahí se nota la distancia". (Equipo de Facilitadores)

Pese a ello, los niveles de participación y de implicación de los profesionales una vez aceptado el diagnóstico se valora positivamente en términos generales, configurándose como una novedad la apertura a modificar la metodología en consideración de los equipos profesionales. Es el caso del Centro de Coyhaique donde se reconoce que *"hubo mucha preparación para el desarrollo del programa, los funcionarios fueron incluidos en el proceso, el diseño dio cuenta de su feedback"* (Profesional equipo administrativo). Y es también reconocido por INJUV y SENAME nivel central donde se valoran los espacios abiertos para comentar y sugerir modificaciones metodológicas, pese a que por lo general eran recomendaciones ínfimas por la robustez de la propuesta.

Ahora bien, es necesario no invisibilizar el caso del Centro de San Bernardo donde su grado de involucramiento fue considerado insuficiente dado que su rol en el diagnóstico se reduciría a entregar datos de caracterización sobre los jóvenes y no tanto a la ideación conjunta de las sesiones:

"El taller se definía y estructuraba sin nosotros, al final nosotros como equipo teníamos que estar ahí para que el taller se desarrollara solamente".

"A pesar de que nosotros teníamos un rol súper activo del manejo del grupo, del desarrollo de las actividades, en ningún momento participamos de la construcción de la propuesta".

Uno segundo punto de tensión se encuentra en <u>la vinculación con redes de apoyo,</u> ya que no en todos los centros se encontraba integrada la idea de que las personas significativas para los/las jóvenes fueran parte de sus procesos de reinserción y, por tanto, al solicitarse en el marco de un programa específico este acercamiento hacia sus redes de apoyo resultaba tensional. Incluso llega a cuestionarse el que el contacto con las redes de apoyo dependa de los equipos técnicos del centro, lo que se interpreta como carga adicional, pero también se visualiza como algo externo a sus funciones y que podría realizarse desde el propio equipo de facilitadores.

"Al principio había que entrevistar a las familias y el equipo nos pidió que nosotros lo hiciéramos y eso igual me pareció extraño porque entrevistar a las familias es algo que cualquiera puede hacer y aun así se nos pidió a nosotros". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)

"Fue difícil la vinculación con las familiares, muchas veces ni vienen a ver a los cabros y eso genera sobrecarga". (Profesional equipo administrativo, Antofagasta)

"Para no todos los centros ha sido cómodo vincularse con las redes y para nosotros eso era un tema excluyente ¿Cómo no le vas a poder contar a las redes de apoyo de los chiquillos que son parte inherente del proceso de reinserción, el cómo están, cuáles son las ideas que ellos tienen? Y no ha sido fácil, nos preguntaban por qué nosotros no hacíamos el contacto desde cero con los familiares, y ahí nuevamente veo un profundo desacople de la responsabilidad que tienen los centros con el proceso de reinserción integral de los jóvenes". (Equipo de facilitadores)

Por el contrario, no se encuentran profesionales que indiquen que esta vinculación con las redes de apoyo haya aportado a la experiencia, invisibilizando el significado que para los/as jóvenes y sus familias tienen estos encuentros.

b. Estructuración/organización talleres con jóvenes

En lo que respecta a la estructuración y organización de los talleres con los/as jóvenes una vez finalizado el proceso de diagnóstico, fueron 3 los puntos destacados por los participantes: periodicidad, duración y número de sesiones, los que se detallan a continuación.

i. <u>Periodicidad de las sesiones.</u> Tanto el Centro de Antofagasta -de acuerdo con lo manifestado por les jóvenes-, el Centro de Copiapó -a través del coordinador formativo- y el equipo de facilitadores de Artefactos Metodológicos, coinciden en que es posible una mayor periodicidad de las sesiones, para desarrollarse a lo menos 2 veces por semana, lo que favorecería la continuidad del programa desde el punto de vista de los procesos de enseñanza/aprendizaje, concentración y memoria.

ii. <u>Cantidad de las sesiones.</u> Como hallazgo de la encuesta de valoración de la experiencia con jóvenes de los distintos centros participantes, uno de los elementos que menos gustó es

precisamente la duración total del taller calificado como "muy corto". Esto se refuerza en el caso del centro de Coronel, Antofagasta y Copiapó donde les jóvenes y profesionales indican en sus respectivas entrevistas y grupos focales que podrían haber sido más sesiones por la motivación que el programa causó en les jóvenes y por las posibilidades de profundizar en contenidos y temáticas abordadas:

> *"Los jóvenes encuentran que el tiempo que se realizó era poco, a pesar que nos decían que estos contenidos es mucho para los jóvenes, ellos agradecen la actividad (...) Lo que no les gustó fue el tiempo, muy corto decían, muy corto" (Profesional equipo administrativo, Copiapó)*

Ahora bien, se instala también la preocupación sobre una extensión no excesiva del número de sesiones: *"6 sesiones es un buen número. 8 también podría ser, pero más que eso no. Por temas de rotación, sobre todo en CIP, más sesiones dificulta la continuidad/asistencia"* (Profesional equipo administrativo, Talca).

iii. Duración de las sesiones. Los centros de Talca, Coronel, Copiapó y Antofagasta indican que la duración de las sesiones es adecuada (60 minutos) y se valora como un avance desde la versión 2020 en la duración era de 1 hora y 30 minutos: *"la duración de 60 minutos es adecuada en comparación con talleres previos de una hora y media"* (Profesional equipo administrativo, Talca).

No obstante, desde otras experiencias se expresa que la duración de los talleres era muy extensa, como se pudo observar en la encuesta de satisfacción de les jóvenes donde dos participantes indicaron que lo que menos le gustó del taller fue *"la duración larga de las sesiones"* y *"muy largo sin poder moverse del asiento"*. Del mismo modo, en los centros de Iquique y Copiapó los profesionales recomiendan acortar las sesiones a 30 o 45 minutos.

También se encuentra el caso de los centros que incluso consideran factible aumentar la duración de los talleres, dado su impacto en la modificación de las rutinas de los jóvenes y el interés que generó el taller:

> *"Mientras más largo mejor para nosotros porque igual es una hora matadita, no dentro de las casas. Igual es fome estar encerrados en las casas, la misma rutina todos los días, esperábamos con ansias el taller para salir de la volá". (Jóvenes, Antofagasta)*

c. Niveles de participación, asistencia y adherencia al programa

Los niveles de participación, asistencia y adherencia al programa fueron muy diversos en los centros participantes. A partir de la experiencia de los centros de Talca y Copiapó se indica que los niveles de asistencia fueron positivos, destacándose el centro de Copiapó que tuvo una asistencia muy elevada asociada a la motivación de los jóvenes en participar de la iniciativa *"ellos esperaban el programa, preguntaban. De hecho todavía me preguntan cuándo vamos a tener taller"* (Funcionaria trato directo). Esta adherencia -como indica la profesional-, estaría asociada a lo novedoso de la temática, al no

contar con anterioridad de ofertas en el área de emprendimiento y a las metodologías participativas características del equipo de facilitadores.

No obstante, se observa que la asistencia está sujeta a diversos elementos complejos, dentro de los cuales se destacan cambios judiciales que inciden en las modalidades de intervención de los jóvenes. Una experiencia concreta se encuentra en Coyhaique donde *"los jóvenes cambiaron de sanción en el desarrollo del taller (CRC a medio libre), lo que cambió mucho su disposición al taller. Como eran pocos jóvenes en el centro, esto complicó la continuidad del programa"* (Profesional equipo administrativo, Coyhaique).

De igual modo, también se afectó por *"una alta rotación dentro del centro en general y el programa en particular"* (Profesional equipo administrativo, San Bernardo), con lo que se da cuenta de la práctica de cambio y traslado de los jóvenes por diferentes centros que también se encuentra extendida en sus dinámicas de operación y que impidieron que algunos jóvenes continuarán con el programa.

Otros elementos que afectan la continuidad de los/as jóvenes en el programa corresponden a:

i. Intereses de los/as jóvenes. En el caso de San Bernardo y Talca la motivación de los/as jóvenes en los talleres es un pilar clave para comprender sus niveles diferenciados de participación, lo que sintoniza con el equipo de facilitadores quienes también buscan priorizar estos intereses desde la selección misma de los y las participantes.

> *"En la casa de mayor complejidad tuvimos una baja súper considerable, ellos abandonaron el programa porque no respondía a sus intereses, de 10 nos terminamos quedando con 3 y finalmente a un joven lo cambian de centro". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)*

ii. Duración de las sesiones. Como un elemento ya abordado, la consideración extensa del número y duración de los talleres también fue en elemento con cierta incidencia en la reducción de la asistencia por parte de los jóvenes, lo que es destacado en Antofagasta y San Bernardo.

> *"Durante las sesiones se va disminuyendo la cantidad de participantes -de 6 quedan 3 o 2 jóvenes-, y una explicación para esto es la duración extensa de las sesiones (es de 1 hora)". (Profesional equipo administrativo, Antofagasta)*

En la adherencia al programa un elemento a destacar se encuentra en el establecimiento de una iniciativa de participación voluntaria como un componente del programa, bajo la cual les jóvenes podían decidir su continuidad en la experiencia o bien desertar en la medida que no quisieran seguir asistiendo a los talleres: *"En contextos de privación de libertad no es habitual que los jóvenes puedan decidir su continuidad en el programa, pero en este programa si al joven no le interesa o no quiere seguir participando del programa lo puede hacer"* (Equipo de facilitadores).

De este modo, la continuidad en el programa por parte de los jóvenes responde principalmente a la propia motivación e interés temático y metodológico por la experiencia, pero se encuentra con barreras determinadas por los contextos en que se insertan los centros donde es usual la rotación y los cambios

de medida, lo que interactúa con una selección de participantes que no asegura que los jóvenes estén interesados en un programa de emprendimiento inicial.

d. Valoración de la metodología, recursos y actividades desarrolladas

La mayoría de los participantes mantienen una valoración positiva de la metodología empleada. En un primer momento, se destaca que la metodología sigue una *"ruta clara en su diseño, fase de diagnóstico-ejecución-evaluación"* (INJUV). De manera similar SENAME destaca el diseño e implementación de la iniciativa como un modelo ejemplar y como un horizonte al que se pretende llegar para el resto de sus ofertas: *"Lo que Mi Emprendimiento instala desde el punto de vista de proceso de creación y desarrollo de oferta es muy similar a lo que nosotros queremos que ocurra en toda la oferta SENAME"*.

Uno de los aspectos desde los cuales se sostiene la metodología y que se destaca transversalmente por los participantes corresponde a los recursos de aprendizaje y material audiovisual, donde se contemplan vídeos testimoniales, saludos dirigidos a les jóvenes, fotografías de los grupos, música ambiente, entre otros elementos que conectan con los intereses y trayectorias de las y los jóvenes. En base a lo manifestado por les jóvenes en la encuesta de satisfacción, la totalidad encuentra interesante los ejemplos y/o vídeos del taller, específicamente señalan que *"fueron emocionantes"*, que lo que más les gustó del taller fueron *"las historias que se expusieron"*, *"la música (Marcianeke)"*, *"los saludos de los famosos"* y los propios vídeos que ellos construyeron en el marco de la experiencia.

Más allá de los recursos metodológicos, se destacan otros aspectos que otorgan valor a la experiencia y a la buena acogida de la metodología. Desde un plano más contextual, se identifica que en las condiciones en que se desarrolló la experiencia, un contexto de encierro, un elemento no menor se encuentra en las posibilidades que abre el programa de innovar las rutinas de les jóvenes, no sólo por la llegada de una oferta y profesionales nuevos, sino también por las particularidades de los repertorios metodológicos empleados. Este elemento es destacado por los/as jóvenes participantes tanto en los grupos focales como en las encuestas, de hecho, para algunos jóvenes lo que más les gustó de la iniciativa fue precisamente *"salir de la rutina"* y *"que me sacaban de la rutina diaria"* y que los talleres fueron "*divertidos" o "entretenidos" o i*ncluso señalan que "*yo ni en la escuela me entusiasmaba tanto como me entusiasmé en el taller".*

En segundo lugar, se valora el carácter participativo de la metodología, de hecho, la totalidad de los jóvenes encuestados consideran que en los talleres se pedía su opinión constantemente y se buscaba su participación en los talleres como elemento que permite que la metodología funcione: *"buscamos la participación activa, el que los jóvenes digan cosas, que opinen, el diseño metodológico implica, requiere y busca la participación"* (Equipo de facilitadores). Esto se ratifica en la encuesta de satisfacción donde 6 de los jóvenes estuvieron de acuerdo y 25 muy de acuerdo con la aseveración: *"En los talleres pedían mi opinión sobre los temas que se conversaban".*

En un tercer momento, se mostró una valoración positiva de las actividades del programa, desde la encuesta de satisfacción, se encuentra que un 93,6% de los y las jóvenes indicaron que los talleres

fueron divertidos/entretenidos. Entre las actividades más destacadas se encuentran los *"90 segundos de fama"* por la producción de sus propios vídeos presentando sus emprendimientos, antes lo cual señalaron *"Nos creímos el cuento" y "Tuve que grabar como 100 veces"*. La creación del logo con la Universidad de Talca también se destaca como una actividad de relevancia ya que *"los jóvenes quedaron maravillados con colocar el nombre y logo a su emprendimiento"* (Profesional equipo técnico, Antofagasta). Y en tercer lugar aparece la actividad *¿Quién quiere ser un/a crack del emprendimiento?*, que buscó un repaso lúdico de los principales conceptos revisados en el taller, la que fue valorada como *"bakan"* y *"entretenida"*.

En esa línea, las tareas se plantean como otro componente dentro de las actividades del programa, siendo que un 90,3% de las y los jóvenes están de acuerdo que las tareas les sirvió para entender mejor los talleres. Esto se corrobora en la experiencia de Talca, donde los jóvenes mencionan que *"las tareas eran necesarias para avanzar en el taller y que no eran complejas de desarrollar"*. En el caso de Antofagasta se tiene una buena recepción de las tareas, no perciben mayores dificultades en su desarrollo:

> *"Nos sentíamos orgullosos de nosotros mismos porque yo ni en la escuela me entusiasmaba tanto como me entusiasmé en el taller", "era una parte más del taller en la casa, que me sacaba de la volá". (Jóvenes, Antofagasta)*

Similar, ocurrió en el centro de Copiapó donde hubo una buena recepción de las tareas, pero se destacó por la motivación de los jóvenes y por el acompañamiento por parte de las ETDs.

Sin embargo, se observan otras experiencias donde las tareas son un elemento que causan tensiones, como queda mencionado en los relatos de Talca, Coyhaique y San Bernardo. Principalmente, se tematiza como una sobrecarga laboral el tener que hacer las tareas con les jóvenes fuera de los talleres, a la vez que se destacan otros aspectos como la existencia de conceptos que no son comprendidos por los jóvenes en los instructivos de las tareas.

> *"Si no lo hacíamos nosotros, no se hacía". (Profesional equipo administrativo, Talca)*
>
> *"Nos apoyaron con las tareas, o no podríamos haberlas hecho porque había preguntas que no entendíamos". (Jóvenes, Coronel)*

"Las tareas las fuimos realizando semana a semana con apoyo de algunos educadores. No siempre eran los mismos ETDs los que acompañaban las sesiones, por lo que había que explicarles qué se estaba haciendo. Nos pasó algunas veces que los ETDs no apoyaban con eso o los jóvenes no querían hacer la tarea". (Profesional equipo administrativo, Coyhaique)

"Las tareas fueron un tema, nosotros nos preguntábamos que por qué no desarrollaban las tareas en la misma sesión (...) Muchas veces los chiquillos no querían hacerlas y era como obligado, a veces no entendían mucho por qué tenían que ver el tema de emprendimiento, porque ellos no están ligados al área laboral todavía". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)

Con lo anterior, nuevamente es posible identificar que las tensiones en el desarrollo de las tareas se dan principalmente por las condiciones de los centros, problemas de dotación, sobrecarga laboral y fuertes variaciones en los roles que debe desempeñar cada profesional ante las contingencias que obligan a asumir funciones nuevas, lo que afecta también a la experiencia cuando no hay continuidad de los apoyos que acompañan a los/as jóvenes desde los centros.

e. Dinámicas relaciones entre pares, con facilitadores y con equipos

Un último elemento que destacar de la metodología se encuentra en las dinámicas relaciones suscitadas de la interacción entre jóvenes en tanto pares, con el equipo de facilitadores y con los profesionales de acompañamiento.

Al respecto, desde los participantes se aprecia un buen recibimiento del equipo de facilitadores. Esta cercanía generada con el equipo de facilitadores se puede expresar en que la totalidad de los y las jóvenes tienen una valoración positiva de los facilitadores -en la encuesta de satisfacción para los centros participantes-, rescatando que fueron claros para hablar y respuestos/as con ellos/as. Además, la mayoría de los/as jóvenes destacan que lo que más les gustó del taller fueron el trato/ánimo de los relatores y *«las personalidades de los talleristas»*.

Profundizando en ello, se puede sumar los relatos de jóvenes de Talca, Coronel y Antofagasta, que indican una *"buena onda"* por parte de los facilitadores, además se percibe que se sintieron acompañados en el proceso (Jóvenes, Coronel).

"Nos trataron súper bien, gracias por todo esto" (Jóvenes, Talca).

"Todo bien con los tíos, son chistosos, son bakanes, nos ayudaron caleta, aprendimos harto con los tíos e igual había su rato para molestar y su rato serio para aprender", "de 1 al 10, un 20", "Nosotros esperábamos caleta el taller, era bakan" (Jóvenes, Antofagasta).

Esta valoración positiva hacia los facilitadores es mencionada también por los equipos profesionales, quienes destacan que por cualidades propias de los facilitadores y por la dinámica de sus metodologías, se logra una buena recepción del programa e incluso se crean vínculos mayores a los alcanzados en otras ofertas externas dado que conectan con los intereses, gustos y trayectorias de los/as jóvenes.

"El programa se añadió a sus rutinas, ellos siempre esperaban que llegara este taller, súper dinámico, las personas que lo realizaron un 10, los cautivó por la llegada que tienen con los jóvenes". (Funcionaria trato directo, Copiapó).

"Los profes eran muy agradables, de mucho diálogo, ellos [los jóvenes] se sentían identificados, los dos profes son súper carismáticos, buena onda. (Profesional equipo administrativo, San Bernardo).

Sin embargo, desde la percepción del equipo de facilitadores se observa que existía una relación dependiente del nivel de conexión con los intereses de les jóvenes *"En la relación con nosotros básicamente dependía del interés/desinterés de los chiquillos, en algunos espacios había mucha conexión y participación y en otros centros en lo que único que querían los chiquillos cuando llegaban era irse"*, lo que nuevamente se asocia a la selección de jóvenes que no manifiestan interés en la temática del programa.

Con respecto a las dinámicas relacionales con los equipos, si bien en términos generales el nivel de apoyo por parte de los profesionales de los centros fue valorada positivamente por les jóvenes participantes, esto tiende a variar de acuerdo con el rol que se asume en los modelos de intervención de los centros, distinguiéndose un rol socioeducativo, cuya disposición frente al programa es de acompañamiento, y un rol más cercano a las lógicas punitivas y de vigilancia, donde los profesionales cumplen el rol de controladores de las conductas de los jóvenes frente al taller.

"Lo que nosotros podíamos observar de la relación entre ellos y el centro es que casi siempre estaba en una lógica de control/supervisión. La presencia de los equipos en los talleres era desde el control, una forma de vigilancia constante más que de apoyo o acompañamiento. En algunos centros, los menos, era más de apoyo socioeducativo y en los demás derechamente de control". (Equipo de facilitadores)

"La supervisión que implica el acompañamiento presencial a los jóvenes supone tensiones y conflictos, para que no pongan música, no naveguen, no entren en sus RRSS". (Profesional equipo administrativo, Coronel)

"Siempre ayudándolos para que tuvieran una buena actitud, un buen comportamiento, ayudándolos en la disciplina para que pudiera entenderse lo que se quería entregar". (Funcionaria trato directo, Copiapó)

Por último, dentro de las dinámicas relacionales entre pares, se observan 3 dinámicas. En primer lugar, formas de vinculación desde el apoyo y colaboración mutua en centros donde las y los jóvenes mantenían buenas relaciones desde antes de participar del programa. Por el contrario, se dieron situaciones de conflicto cuando les jóvenes desde antes de ingresar al programa mantenían episodios de confrontación previos. Y, por último, también fue posible encontrar casos donde no se dio una relación tan directa entre las/os jóvenes y su participación en la iniciativa no creó lazos mayores ni tampoco conflictos entre ellos.

"En la relación entre ellos depende del centro, podemos observar una dinámica de conflicto/colaboración. Por ejemplo, en Copiapó teníamos una casa relativamente unida, donde los chicos se apoyaban y felicitaban entre ellos, y en Antofagasta tuvimos una casa llena de conflictos. Dejaron de asistir porque se pelearon y en la misma sesión se observaba bullying y dinámicas de subordinación entre los participantes". (Equipo de facilitadores)

Con todo, es posible dar cuenta que las dinámicas relacionales fueron un punto que favoreció la metodología y solo en casos excepcionales derivó en conflictos por situaciones anteriores y que no respondieron a la llegada del programa. No obstante, el punto más destacado estuvo en la buena recepción e incluso establecimiento de vínculos con el equipo de facilitadores.

f. FODA metodología y fases de la experiencia

Considerando las tres subdimensiones contempladas como metodología y fases de la experiencia: adecuación de la metodología (diagnóstico y rediseño participativo), estructuración/organización de talleres con jóvenes; niveles de participación, asistencia y adherencia al programa; valoración de la metodología; recursos y actividades desarrolladas; y dinámicas relaciones entre pares, con facilitadores y con equipos. En este apartado presenta una síntesis en modalidad FODA de los contenidos recogidos del proceso de reconstrucción participativa de la experiencia.

Fortalezas

- Buena recepción y llegada del equipo de facilitadores
- Rediseño participativo y adecuación metodológica a las necesidades, intereses y trayectorias de cada centro y joven
- Valoración positiva a los niveles de participación y de implicación de los profesionales y jóvenes
- Metodología flexible de adaptación constante
- Recursos metodológicos y actividades novedosas y dinámicas
- Innovación de las rutinas
- Participación voluntariat

Oportunidades

- Mayor periodicidad de las sesiones (2 veces por semana)
- Mayor cantidad de sesiones (de 6 a 8)

Debilidades

- Resistencia inicial al diagnóstico local participativo para cada centro
- Tensión en la vinculación con redes de apoyo
- Asistencia sujeta al cambio judicial, intereses de jóvenes y duración de sesiones
- Complejidades en el desarrollo de tareas por falta de personal, sobrecarga y nivel de dificultad

Amenazas

- Selección de participantes por número de cupos y no interés/motivación
- Cambio institucional, modelos de intervención y acompañamiento desde una perspectiva del control

La metodología es sin duda el aspecto mejor valorado por los participantes de la experiencia y por tanto donde se aprecian cuantitativa y cualitativamente mayores fortalezas. Comenzando con la buena llegada que el equipo de facilitadores tuvo con los jóvenes por factores que van desde el *"ver caras nuevas"*, hasta el conformar una metodología cercana que conecta con sus intereses.

Del mismo modo, se valora el rediseño participativo y adecuación metodológica que tiene la iniciativa al momento de arribar a los centros, elementos que permitieron responder de mejor forma a las necesidades, intereses y trayectorias de las y los jóvenes, siendo excepcional e innovadora la inclusión de los equipos profesionales y redes de apoyo como actores claves en este proceso. Asimismo, la adaptación metodológica destaca por no restringirse a la fase de diagnóstico, sino que se configura como una constante basada en el aprendizaje desde las rutinas, dinámicas y actividades desarrolladas con los jóvenes de sesión a sesión.

Un elemento especialmente destacado fueron los recursos metodológicos y actividades implementadas como forma de dinamizar el aprendizaje y de conectar con los gustos de los jóvenes, elementos que son considerados innovadores en cuanto logran romper con las formas tradicionales en que imparten los talleres en estos centros. De ahí que la propia variación de las rutinas de les jóvenes también aparezca como una fortaleza inducida por este programa. Asimismo, es también innovador el que el programa no exija mantenerse en el taller una vez inscrito, sino que respeta la decisión de los jóvenes de no continuar en caso de que no responda a sus intereses.

Como oportunidades de mejora lo que más se destaca tiene relación con la propia estructuración de los talleres, donde es posible apostar por una mayor periodicidad entre las sesiones (2 veces por semana) y también por un aumento de su cantidad, atendiendo al favorecimiento de la continuidad y aprendizaje en torno a la temática. Lo anterior se visualiza como óptimo que aumentar o disminuir la duración de las sesiones que fue un elemento valorado como adecuado por los participantes.

Desde el prisma de las debilidades, se observa una resistencia inicial al diagnóstico inducido por los niveles de carga en los centros, pero también por el bajo acostumbramiento a que actores que ejecutan

ofertas externas los involucren en sus procesos de rediseño y les consulten sobre elementos de contexto y trayectorias de les jóvenes que influyen en la experiencia. Pese a lo anterior y como se aprecia en las fortalezas, posteriormente se valora el que la metodología los haya considerado y respondiera a las necesidades de los jóvenes.

Ligado a lo anterior, una tensión medianamente extendida en los centros vino al momento de contactarse con las redes de apoyo de les jóvenes para comentarles sobre del inicio del programa y conocer más de sus trayectorias de cara al diagnóstico, lo que nuevamente resultó incómodo por temas de carga y baja participación de las familias en los procesos institucionales de les jóvenes, de modo tal que en cierto punto su inclusión fue considerada innecesaria por algunos profesionales y rupturista dentro de sus dinámicas. Dado lo anterior, el vínculo con las redes de apoyo se mantiene como un componente que no se logra implementar y potenciar del todo, reduciéndose a 1 o 2 encuentros telemáticos con las familias, los que, no obstante, fueron valorados por los participantes.

Otras debilidades se encuentran en las fluctuaciones de la asistencia y continuidad del programa. En ese punto, es importante destacar que la baja en la participación del programa antes que responder a problemas metodológicos, respondió a contingencias propias de los centros como los traslados y cambios jurídicos, a lo que se añade una selección de jóvenes que no manifestaban mayor interés por la temática y que muchas veces en consecuencia de lo anterior consideraban demasiado larga la extensión del taller.

Las tareas, por su parte, es la única actividad con ciertas tensiones que nuevamente responden al hecho de tener que mantener un acompañamiento del programa más allá del taller mismo, lo que choca con las condiciones de falta de personal, sobrecarga y roles cambiantes al interior de los centros, donde los niveles de dificultad empleados en algunos conceptos de las tareas son el único elemento que depende propiamente tal del repertorio metodólogo adoptado.

Como amenazas, los criterios de selección vuelven a aparecer como un punto de inflexión dado que si el taller no es de interés para los jóvenes la metodología tiene bajas posibilidades de funcionar y la continuidad misma de la experiencia corre riesgos.

Por último, los cambios institucionales que vive actualmente SENAME y la gradualidad con la que se adopten los cambios en sus modelos de intervención -en caso de que se fomenten transformaciones en este aspecto-, se constituye como una amenaza desde el punto de vista de la forma en que los profesionales se posicionan ante la iniciativa, si es desde un rol de acompañamiento de procesos, un rol motivacional o bien de control y disciplinamiento.

9.4 Enfoques y contenidos programáticos

En este eje se revisarán primeramente los enfoques que están a la base del programa, para posteriormente profundizar en la valoración de sus contenidos y cerrar otorgando un espacio de discusión especial para los talleres formativos dirigidos a los funcionarios de SENAME.

a. Enfoques

A partir de los relatos de los centros, se rescata como similitud que la oferta programática presenta un enfoque de emprendimiento social, comprendido como el desarrollo de la idea de emprendimiento desde los intereses de las/os jóvenes y desde los contextos socioterritoriales a los cuales se vinculan, es decir, con una mirada frente a las necesidades de sus barrios. Desde INJUV se reflexiona que el propósito del programa es *"promover el desarrollo de ideas de emprendimientos y un trabajo psicosocial antes que el paradigma de hacerse millonario con un emprendimiento"*.

Lo anterior queda también reflejado en las reflexiones de los/as jóvenes que al finalizar los talleres reconocieron que el emprendimiento no tiene como fin último la obtención de ganancias monetarias, sino la búsqueda de las ideas propias proyectadas a partir de sus intereses y que pueden además materializarse en emprendimientos futuros.

> *"Emprender no es sólo algo para generar dinero, sino para hacer algo que nos guste de corazón". (Grupo focal de jóvenes, Antofagasta)*
>
> *"No es importante el dinero, sino que son las metas que nos proponemos". (Joven encuestado)*
>
> *"Aprendí claramente lo que era mi emprendimiento, aprendí como basarme más en lo que quiero en mi futuro". (Joven encuestado)*
>
> *"Algo súper rescatable del diseño es que el emprendimiento es posible para cualquier persona, que uno no tiene que tener grandes sumas de dinero, en las sesiones se iban mostrando historias reales, de personas concretas, que incluso se parecían a las historias de vida de los chiquillos, es como acercar el mundo de emprendimiento a nuestros jóvenes". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)*

Por otro lado, desde el equipo ejecutor de la experiencia se rescatan otros 2 enfoques como puntos fuertes del programa: el territorial y el intercultural:

> *"Hay dos enfoques que dan cuerpo a esta línea del programa Mi Emprendimiento. Uno tiene que ver con lo territorial, donde efectivamente se pone en valor el centro como territorio, con sus propias dinámicas y complejidad, y los lugares de origen territorial de los jóvenes, desde los cuales se sostiene el diagnóstico y los ajustes metodológicos".*
>
> *"El enfoque intercultural viene a reconocer las dinámicas de las juventudes, sus trayectorias institucionales, sus gustos, si pertenecen a algún pueblo originario, dinámicas ruralidad/urbano o centro/periferia, en el fondo se trata de conformar una mirada socioeducativa basada en el respeto de estas diferencias".*

No obstante, también perciben que existen 2 enfoques débilmente incorporados, que corresponden al enfoque de pueblos originarios y al enfoque de género. El enfoque de género, si bien fue de interés para el equipo de facilitadores, no fue considerado al momento de seleccionar a los participantes, contando con sólo 2 mujeres en toda la experiencia, aun cuando a nivel de los talleres se intentó incluir ejemplos que aportaran a la equidad de género. Por su parte, el enfoque de pueblos originarios no logró explorarse mediante la experiencia, siendo, no obstante, sólo referido por el equipo de facilitadores como un elemento en el que es posible profundizar.

Ahora bien, la mirada del emprendimiento que está a la base de la iniciativa es un elemento que se extiende como tensión dado que no en todos los centros este concepto de emprendimiento es internalizado en los términos que propone la metodología. En cambio, algunos actores vinculados a la lógica más tradicional y productiva del emprendimiento consideran que faltan elementos para poder materializar las ideas de les jóvenes (como fondos y recursos materiales), ya la expectativa de les jóvenes al ingresar al programa era montar sus ideas de negocio propiamente tal, a la vez que responden mejor a metodologías prácticas en que ellos hacen cosas, antes que una propuesta basada en pensar y explorar ideas.

"Fue el énfasis constante en el producto final, que era generar o visualizar una idea, y esto para ellos era poco para todo lo que tenían que hacer. Les costó posicionarse desde ahí". (Profesional equipo administrativo, Coyhaique).

"Fue difícil que los jóvenes se conectaran con la pre-contemplación de una idea, con la utilidad concreta que tenía el programa. La idea del mediano plazo es difícil cuando los jóvenes tienen perfiles más inmediatistas". (Profesional equipo administrativo, Coyhaique)

Sin embargo, desde una perspectiva contraria, lo innovador de la iniciativa se encuentra precisamente en que el foco en la exploración mediante la ideación, lo que además de diferenciarse con la amplia mayoría de las ofertas que se centran en la creación de productos y la capacitación en oficios, es más cercano a su ciclo vital en tanto jóvenes.

"Normalmente cuando los jóvenes no ven algo concreto pierden el interés, pero con las actividades realizadas en el taller no fue así, por la metodología". (Funcionaria trato directo, Copiapó)

"Nosotros hacemos cursos de capacitación, de oficios, pero no nos habíamos puesto en la mirada de que el joven construyera una idea de emprendimiento, en el fondo que se imaginaria creando su propio proyecto, el que lograran construir un imaginario y eso es para mí un gran logro súper positivo, lo de la ideación". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)

"Está extendida la idea que en estos espacios [en los centros] necesitamos capacitaciones laborales a los jóvenes, cuando yo creo que lo debería haber es la posibilidad de explorar distintas áreas, para que le chiquillo logré identificar con qué se siente más conectado, es en el fondo respetar su ciclo vital porque los chiquillos se inscriben a un taller de repostería no porque quieran ser chef, sino porque es entretenido". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)

De este modo, de la multiplicidad de enfoques en los que se sostiene la iniciativa, la concepción del emprendimiento es el punto más controversial.

b. Contenidos

En los contenidos que entrega esta experiencia un primer elemento que se destaca es la llegada de una oferta en el ámbito del emprendimiento, dado que anteriormente no contaban con programas específicos en la materia: "*se trabaja una temática que no es común trabajar con jóvenes privados de libertad, no existe un programa a nivel mundial que trabaja temas de emprendimiento en estas*

condiciones de vulnerabilidad" (INJUV nivel central). De este modo, se identifica que lo novedoso es abordar el tema de emprendimiento en los centros participantes, lo que constituye una dimensión escasamente tratada *"Lo nuevo fue el tema, el emprendimiento, nunca habíamos estado en un taller así"* (Jóvenes, Antofagasta).

Además de este aspecto general, se aprecian las temáticas trabajadas en los talleres, aludiendo a que los contenidos revisados son los mínimos suficientes para hablar de emprendimiento y se condicen con el nivel inicial en la se encuentran los jóvenes. Al respecto, cabe señalar que si bien el grueso del contenido responde al programa Mi Emprendimiento INJUV en su versión regular, *"se consensuan ciertos contenidos mínimos para la línea SENAME que tiene menos densidad en comparación con la línea regular"* (Equipo de facilitadores). En términos de INJUV el contenido *"es lo básico que tienen que ver, empezar por ahí, entender el problema, cómo se puede generar un proceso de ideación y de prototipado a partir de metodologías ágiles".*

Lo anterior queda también reflejado en la encuesta de satisfacción, donde un 90,3% de los/as jóvenes indicó estar de acuerdo con que *el taller les sirvió para crear o mejorar sus ideas de emprendimiento* y la totalidad de los jóvenes indicaron que *el taller aporta conocimientos y reflexiones para el futuro.*

En esta línea, desde los relatos de las y los jóvenes se identifica que no hay contenidos poco motivantes *"No, al contrario, todo me gustó"* (Talca). De igual manera, se valora la posibilidad de continuar con el proceso *"Nos enseñaron lo preciso en los 6 talleres, lo que tenían que enseñarnos, igual hubiera sido mejor que fueran más para seguir aprendiendo cosas"* (Antofagasta). También se aprecia que la experiencia *"integra temáticas llamativas: como diferenciación e innovación"* (Profesional administrativo, Centro Talca).

La distribución contenido/dinámicas lúdicas, fue otro aspecto altamente valorado por los participantes dado que -en términos generales-, favoreció el que los jóvenes logren aprender sobre la temática y proponer sus propias ideas sin perder el interés y sin reducir los contenidos únicamente a elementos teóricos.

La única sesión que aún persiste como desafío corresponde a la número 5, en la que se revisan conceptos como costos fijos, costos variables, precio, lo que reviste un mayor grado de pensamiento abstracto y matemático. Como lo manifiestan profesionales de los centros de Copiapó y San Bernardo, se identifica tanto en la realización misma de la sesión como en las tarea asociada que conceptos como *"compra/venta", "yo ofrezco, yo oferto"* no alcanzan a quedar del todo claros para los jóvenes.

Esto es también reconocido por el equipo de facilitadores al señalar que *"es posible mejorar el contenido con lo lúdico, ya que si bien existieron ajustes desde el prepiloto [realizado en Talca el 2020], todavía es posible distribuir mejor la entrega de contenidos con dinámicas lúdicas"*.

De esta forma, en términos generales, los contenidos se consideran apropiados y transmitidos de forma lúdica, existiendo leves desafíos para mejorar la experiencia.

c. Talleres formativos para funcionarios

Los talleres formativos dirigidos a funcionarios de los centros corresponden a un componente nuevo y característico del programa en su línea SENAME, orientado al fortalecimiento de capacidades de las y los funcionarios de trato directo, lo que surgió como iniciativa ante un diagnóstico que reflejó carencias importantes en el ámbito de la capacitación y formación constante de estos equipos. En palabras de los facilitadores *"surge desde la lógica experimental y quedó gustando porque cubre algo que no estaba, y en las encuestas de satisfacción las respuestas agradecen el espacio y piden que sean más porque responde a las necesidades concretas de los funcionarios"*.

Al respecto, un primer elemento que se destaca es la posibilidad de que los/as funcionarios/as puedan elegir las temáticas en que quieran formarse. Ello es innovador dado que es poco usual que a los equipos se les consulte en qué ámbitos desean formarse: *"Yo no tengo ninguna duda de que a los funcionarios nunca se les había preguntado en qué aspectos les gustaría ser fortalecidos"* (Equipo de facilitadores). De hecho, en algunos centros el que llegara este tipo de ofertas dirigidas específicamente para los y las profesionales fue valorado en sí mismo como particular:

> *"Lo encuentro espectacular, cuando llegó la idea yo dije -¿en serio?-, leí 2 veces el correo, haber de que se trata, me di cuenta que claro taller para nosotros y yo dije -ya perfecto-, a mí me gustan mucho los talleres (...) los encontré muy interesantes y por eso los tomé". (Funcionaria de trato directo, Copiapó)*

En sintonía con lo anterior, las temáticas tratadas en estos espacios son valoradas positivamente en cuanto logran responder a las necesidades de los equipos de cara a las situaciones que se viven diariamente en los centros:

> *"Las temáticas están altamente vinculadas al quehacer diario de los funcionarios, desde técnicas de intervención con familias a técnicas de autocuidado de los equipos". (SENAME nivel central)*
>
> *"Excelente taller, se agradece el poder participar y capacitarnos en un tema tan necesario para ejercer nuestra labor". (Profesional, primer ciclo)*

Ahora bien, como principal debilidad se encuentra una asistencia volátil a los talleres, lo que repercutió especialmente en el segundo ciclo dado que, por el aplazamiento en los periodos de inicio de los talleres con jóvenes (por la tardanza en la llegada de implementos básicos), la capacitación con los equipos se retrasó hasta el mes de febrero coincidiendo con el periodo de vacaciones y menor dotación de personal al interior de los centros, como lo expresan profesionales del CIP San Bernardo *"la actividad no llega en el mejor momento del centro"*.

Profundizando en aspectos cualitativos del taller, las y los participantes en un 74,4% evaluaron como excelente *la calidad de los contenidos y temas expuestos*, en tanto que un 81,4% destacó *la utilidad de los contenidos para tu trabajo y/o profesión.*

Los facilitadores también fueron reconocidos positivamente por los asistentes, de hecho, el 90,7% calificó como excelente el conocimiento y dominio del facilitador o facilitadora. Lo que es también

reconocido desde el nivel central, valorando las alianzas que se establecen con otras instituciones para la formación de sus equipos desde expertos en la materia, reconociendo este componente como *"un aporte, un valor agregado, un plus"*, ya que no todas las ofertas externas incorporan componentes similares.

Así, en general los talleres dirigidos a los/as funcionarios/as son destacados por apuntar hacia temáticas de alto interés y requerimiento para los equipos, no obstante, por situaciones contextuales, en el segundo ciclo la participación bajó considerablemente con respecto al primero, siendo todavía un aspecto posible de potenciar.

d. FODA enfoques y contenidos programáticos

Considerando las tres subdimensiones contempladas: enfoques, contenidos y talleres formativos, se cierra el apartado presentando una síntesis en modalidad FODA de los principales hallazgos de en torno al eje.

Fortalezas

- Novedad de una oferta de emprendimiento
- Óptica social y sostenible del emprendimiento
- Exploración mediante la construcción de ideas
- Enfoque territorial e intercultural implementado
- Innovación en componente de formación para funcionarios/as
- Valoración positiva de los contenidos tanto de los talleres con jóvenes como los talleres formativos para funcionarios/as

Oportunidades

- Mayor ludificación en la entrega de los contenidos a partir de una exploración presencial

Debilidades

- Baja incorporación enfoque de género y pueblos originarios
- Apego a lógicas empresariales del emprendimiento v/s idea exploratoria
- Nivel de dificultad de conceptos empleados (particularmente sesión 5)
- Asistencia variante en talleres para funcionarios de los centros.

Amenazas

- Mirada productivista del emprendimiento
- Dificultades en las posibilidades de participación de los profesionales

Un primer elemento que destacar de los contenidos, se encuentra en que en tanto temática aparece de forma más general y menos incisiva en comparación con los aspectos metodológicos que sí son altamente profundizados y discutidos por los participantes, lo que permite inferir que para las y los participantes es un aspecto no tan gravitante como sí lo es la metodología.

Dicho lo anterior, la primera fortaleza se halla en la llegada misma de una oferta nueva para los centros en el ámbito emprendimiento, al no existir precedentes al respecto.

Asimismo, se valora el enfoque social y sostenible desde la cual se basa el emprendimiento, al conectar con las realidades y territorios de origen de los jóvenes. Del mismo modo, resulta innovadora la propuesta de exploración a partir de la construcción de ideas a la que este enfoque invita y promueve, en el sentido de respetar los ciclos etarios de los jóvenes y animarlos a indagar en sus capacidades de ideación creativa.

Igualmente, los enfoques territoriales e interculturales se aprecian como implementados en la oferta y cuya materialización se encuentra en las formas de orientación de su metodología desde elementos que hagan sentido desde las trayectorias territoriales y particularidades culturales de los jóvenes participantes.
Desde otro eje, el incorporar un componente de formación para funcionarios/as se aprecia también como innovador en sí mismo al no estar presente en las ofertas que llegan a los centros.

Finalmente, también se aprecia una valoración positiva de los contenidos tanto de los talleres con jóvenes como los talleres formativos para funcionarios/as. Para el caso de las y los jóvenes se destaca la enseñanza de los contenidos mínimos suficientes desde dinámicas lúdicas, en tanto que para el caso de los profesionales se reconoce especialmente que ellas y ellos mismos sean quienes sugieren las temáticas en que quieren formarse, mecanismo participativo que es aún más innovador.

Como oportunidad, se levanta la posibilidad de incorporar un componente presencial que favorecería una dinámica aún más lúdica en los procesos de enseñanza/aprendizaje de los contenidos.

Las debilidades, en tanto, apuntan a una baja incorporación del enfoque de género y de pueblos originarios en la iniciativa, siendo especialmente crítica la escasa llegada que el programa tuvo con población femenina, dada su baja selección de forma previa al desarrollo de los talleres por parte de los centros. El enfoque de pueblos originarios, por su parte, se observa como una posibilidad de mejora antes que una debilidad de la experiencia, en tanto actualmente se considera la interculturalidad, pero no tan profundamente desde la perspectiva de los pueblos originarios.

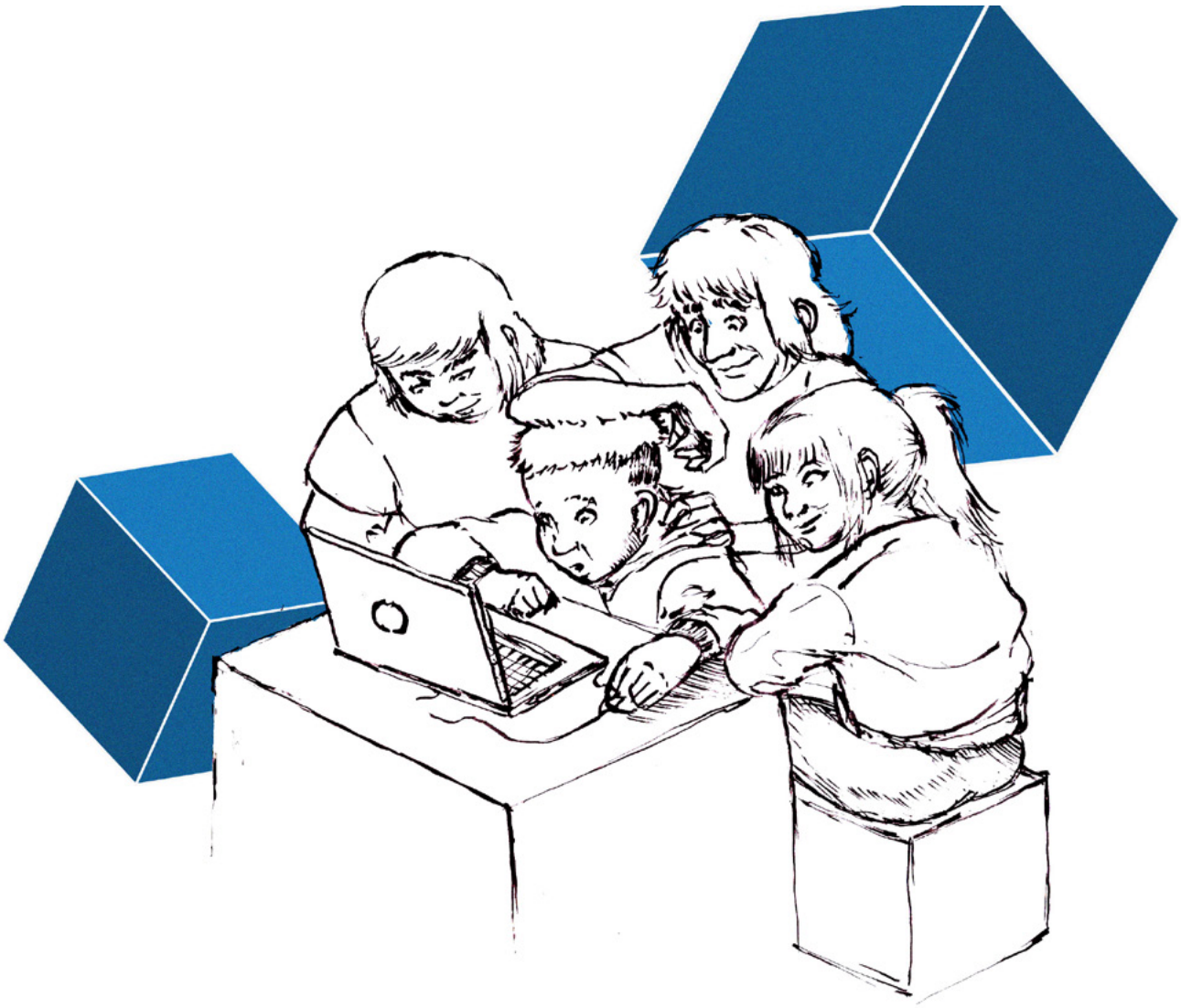
Ahora bien, dentro de las mayores dificultades se encuentra cierto apego a lógicas empresariales del emprendimiento por parte de algunos funcionarios de los centros, lo que disputa con la propuesta de ideación exploratoria que tiene a la base la iniciativa. Esto se visualiza como debilidad dado que no en todos los centros logró instalarse desde un inicio esta distinción y, por tanto, las expectativas respecto a la oferta difieren de lo que se podía lograr con este programa, que no era montar un emprendimiento propiamente tal.

Otras debilidades se encuentran en el uso de ciertos conceptos técnicos que no fueron de fácil apropiación por parte de los jóvenes (precios, costos, oferta, demanda, etc.), particularmente en la quinta sesión de taller.

Por último, la fuerte disminución de la convocatoria para el segundo ciclo de talleres con los profesionales también es una debilidad que respondió más a condiciones contextuales que impidieron una alta participación, antes que a elementos propios de la metodología y contenidos adoptados.

Como amenazas se distingue la mirada de un enfoque productivista convencional en torno al emprendimiento que de incorporarse a la propuesta puede influir en la alteración de la principal distinción de un emprendimiento pensado como ideación y exploración.

Finalmente, permanece como amenaza la participación de las y los funcionarios en los talleres dirigidos especialmente para ellos y ellas, dado los niveles de carga y rotación dificultan la conformación de espacios destinados a su formación.



9.5 Continuidad y seguimiento

En este eje se reflexiona sobre la principal actividad de continuidad proyectada en la iniciativa, correspondiente al voluntariado con la Universidad de Talca, para posteriormente indagar en otras posibilidades de continuidad y seguimiento.

a. Voluntariado Universidad de Talca

El voluntariado de la Universidad de Talca se constituye como la única experiencia de continuidad que se ha logrado concretar. La actividad surge en el pre piloto de Talca en 2020 como una "*iniciativa del INJUV de la región del Maule, quienes además realizan los contactos iniciales con el director de carrera de la escuela de diseño y el centro de alumnos para la primera versión"* (Equipo de Facilitadores). En la versión 2021 la actividad se mantiene, siendo el mismo centro universitario el que colabora con la experiencia.

En esta su segunda versión, el voluntariado no sólo tuvo una buena recepción sino que además se ha constituido como una de las actividades más valoradas y esperadas por parte de los/as jóvenes, equipos de trato directo e instituciones. Así, desde los relatos de las y los jóvenes se aprecia que el voluntariado *"fue una buena actividad, recibí mi logo y me pareció muy lindo"* (Coronel), *"de pana los logos"* (Copiapó), *"el voluntariado y el logo es un regalo, un aporte"* (Antofagasta).

Los equipos de trato directo profundizan en lo anterior, destacando que las y los jóvenes esperan con amplia expectación la entrega de sus logos *"los chicos están súper expectantes por ver que va a salir de eso, lo están esperando"* (Funcionaria de trato directo, Copiapó), *"uno de los chiquillos preguntaba que cuándo podría tener el logo y el nombre, todo listo"* (Profesional equipo administrativo, Antofagasta). A partir de una experiencia ya concretada (del primer ciclo), se indica que:

> *"El logo a los chiquillos los entusiasmó mucho, saber qué letras les iban a poner, qué colores, eso les encantó, esta fase de tener un producto es súper buena". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo)*

Aunque en un primer momento se visualiza la creación de un logo como un paso inicial para materializar sus ideas, el voluntariado es especialmente valorado por favorecer un encuentro entre pares, al ser un espacio en que los jóvenes interactúan directamente con estudiantes de la carrera de diseño y donde además se da lugar a un proceso de ideación del logo que reconoce a los participantes como creadores principales, valorando sus propuestas.

> *"Nos sentimos orgullosos de poder conversar con personas profesionales". (Jóvenes, Antofagasta)*
>
> *"Los jóvenes siempre le hace bien ver caras nuevas que interactúen con ellos, independiente el rol que cumple esa cara, y mientras más red de apoyo tengas y vean algo tangible, para ellos será muy beneficioso". (Profesional equipo administrativo, Coronel)*

Sumado a ello, se tiene una buena valoración de la actividad desde el punto de vista del trato y conexión que los estudiantes de la U. de Talca logran con los/as jóvenes *"jóvenes que están en los centros CIP-CRC no confían en nadie, mucho menos en la institucionalidad, entonces lograr esas conexiones es súper positivo"* (INJUV). En concreto,

> *"La experiencia con la U. de Talca ha salido súper bien y ha sido así no sólo por el producto final, que es el logo, sino también por las instancias previas con las diseñadoras que son chiquillas de 21 a 23 años. Es un momento en el que se encuentran entre pares, los participantes cuentan sus ideas, sus ideas son validadas, y al final es su idea, su creación cristalizada en un logo. Es un momento muy simbólico de la experiencia". (Equipo de facilitadores)*

De igual manera, las instituciones valoran profundamente el trabajo realizado por la Universidad de Talca, dado que *"son, en definitiva, un valor agregado que no tenemos en otras ofertas"* (SENAME). En palabras de INJUV, "*el hecho que le hagan un logo y le hagan stickers es empezar a que sus sueños se hagan realidad, empezar a materializarlo"*.

Por último, se presenta desde el equipo ejecutor de la experiencia, el desafío de articulación con las universidades regionales de los respectivos centros, para lograr una mayor pertinencia y contextualización de las experiencias en los territorios que tienen lugar.

b. Posibilidad de continuidad

A partir de los relatos de los centros e instituciones participantes de esta experiencia, se pueden visualizar distintas posibilidades de continuidad de la oferta programática. Se mencionan mayormente los fondos para jóvenes privados de libertad y entrega de recursos materiales, ya que son inexistentes los incentivos monetarios y materiales focalizados en jóvenes privados de libertad. En palabras de los/as jóvenes *"que nos ayuden a emprender, apoyo económico"* (Copiapó) o "*Faltan lucas y corazón, motivación"* (Antofagasta).

Esta idea se manifiesta por los equipos profesionales y las instituciones, *"uno de los jóvenes, cuando salió a semi-cerrado, llevó a cabo la idea que desarrolló en el programa, que era una tienda de ropa, pero lo hizo con sus propios recursos"* (Profesional equipo técnico, Coyhaique). Esto, también ocurre en otros escenarios de la experiencia,

> *"De hecho muchos de los jóvenes que están haciendo logos me preguntaron -uy señorita, ¿alguien me podrá ayudar para que yo haga mi emprendimiento-, ellos desconocen esas redes. Más de uno cambiaría su mundo delictual por un mundo prosocial". (Profesional coordinación, San Bernardo)*

Por ello, desde INJUV se plantea que *"sería interesante proponer fondos concursables para jóvenes infractores de ley, no hay una manera de financiar sus proyectos actualmente"*. Sin embargo, estas miradas colisionan con la lógica productiva del emprendimiento, que es el cuestionamiento que ofrece la oferta programática de Mi Emprendimiento en su versión SENAME al comprender el emprendimiento a partir de las necesidades de jóvenes que están en situaciones de vulneración extrema.

Por otro lado, se indica por el centro de Coyhaique, SENAME e INJUV como posibilidad de continuidad la realización de un trabajo intersectorial con otras instituciones como CORFO, SERCOTEC y FOSIS. A partir de SENAME, se indica que para una versión 2022 se busca concretar iniciativas de emprendimiento *"a través del proyecto de innovación con FOSIS se podría tener infraestructura, a mediano plazo se tienen proyectos de activación de redes públicas/privadas a partir de los intereses de los/as jóvenes, consultoría de iniciativas innovadoras"*. Además, INJUV indica que SENAME *"debería ser mucho más activo con la ejecución programática y presupuestaria"*. Por otra parte, se menciona la vinculación con los programas de ferias de capacitación, oficios y emprendimientos *"eso lo podrían tomar más en cuenta y les puede quedar más a los chiquillos que solo un taller"* (Profesional equipo administrativo, San Bernardo).

Otra propuesta para darle continuidad a la experiencia se encuentra en la idea de conformar un taller de continuidad -Mi Emprendimiento línea SENAME Nivel 2-, idea que surge desde los equipos de trabajo de los centros y que busca avanzar hacia un 2do nivel del programa que permita *"profundizar/avanzar en esta lógica de incubación -en la lógica de la creación de ideas-"* (Profesional directivo, Coronel).

Por último, se indica la posibilidad de encadenamiento con la línea regular del Programa Mi Emprendimiento, es decir, una conexión con la versión regular del programa en lugar de crear un nivel 2 de la línea SENAME. Esto, no obstante, generaría mayores exigencias para los centros y jóvenes con posibilidades de continuidad y acompañamiento constante,

> *"Podría ser un encadenamiento a la línea regular, lo que requiere full acompañamiento de parte de los profesionales del centro y eso ya a nivel individual, pero más que un nivel dos, veo un encadenamiento con otras ofertas". (Equipo de Facilitadores)*

c. Posibilidad de seguimiento

A partir de los relatos de los centros e instituciones participantes de esta experiencia del Programa Mi Emprendimiento línea SENAME, se pueden visualizar tres lineamientos generales para el proceso de seguimiento.

El primero de ellos es la conexión con las redes de apoyo y familiares de las/os jóvenes:

> *"El contacto con las familias es esencial para el seguimiento, informar a las familias que los jóvenes están haciendo un taller de emprendimiento, porque pasan que los jóvenes se van y por lo general vuelven porque afuera nadie sabe del joven. Nosotros no podemos hacer el seguimiento porque nosotros llegamos hasta acá, pero si hay organizaciones externas que lo pueden hacer". (Profesional equipo administrativo, San Bernardo).*

Del mismo modo, el equipo de facilitadores considera relevante profundizar en cómo las ideas de los jóvenes se vinculan y/o inspiran en sus redes de apoyo y familiares o bien, en las necesidades, oportunidades y características propias de sus barrios, lo que eventualmente abre posibilidades diferenciadas de dar continuidad a sus ideas una vez que finaliza el programa y egresan de los centros.

Ahora bien, sobre esta idea SENAME indica que uno de sus principales obstáculos es que *"no se puede realizar un seguimiento a los jóvenes tras egresar del centro por mandato legal. En ese sentido, el apoyo debería ser dado desde otras instancias, comunales, las DIDECOS".* Desde los centros, esta incapacidad de realizar seguimientos incide en la alta reincidencia por parte de los/as jóvenes, de ahí que tanto desde el nivel central como desde los centros de SENAME se considera necesario conectar con otras organizaciones que puedan hacerse cargo de dicho seguimiento, problemática que si bien excede las posibilidades de esta experiencia, también delimita las formas en que es posible pensar y desarrollar un seguimiento del programa.

Una segunda posibilidad se encuentra en la potenciación de la exploración tecnológica, propuesta que si bien es respaldada por diferentes actores de la experiencia, surge especial y concretamente de una profesional del equipo directivo de San Bernardo quien plantea la idea de implementar laboratorios de exploración digital en modalidad "fab lab", respetando y profundizando el carácter exploratorio, creativo y de ideación al que invita la iniciativa, pero acercando las nuevas tecnologías a los centros.

En sintonía con lo anterior, el equipo de facilitadores también sostiene la importancia de profundizar la apuesta por la ideación, lo que puede favorecerse a partir de fondos dirigidos a mejorar la infraestructura y equipamiento tecnológico de los centros, en lugar de seguir la lógica tradicional de generar capitales iniciales para la concretación de los emprendimientos:

> *"Si el seguimiento implica rigidizar un modelo de emprendimiento y llevárselo a los chicos, creo que empezamos a reproducir una lógica que hemos tratado de deconstruir. Pero si ese seguimiento implica una profundización y un complemento de un proceso socioeducativo de resignificar el emprendimiento y vincularlo con sus intereses y con sus territorios, yo creo que por ahí va la cosa. Si el fondo va en esa línea, bienvenido sea, o también si es que es para implementar espacios dentro de los centros, infraestructura tecnológica y de exploración. Pero esa lógica del fondo como competencia individual para el desarrollo de un negocio puramente productivo, creo que no es el camino". (Equipo de facilitadores)*

De este modo, el seguimiento se proyecta como una mayor vinculación con las redes de apoyo y territorios de los jóvenes para conectar sus ideas de emprendimientos con sus realidades locales, a la vez que se piensa como un medio para robustecer el componente exploratorio a partir del uso de tecnologías.

d. FODA continuidad y seguimiento

Considerando las tres subdimensiones contempladas: voluntariado U. de Talca, posibilidad de continuidad y posibilidad de seguimiento, se cierra el apartado presentando una síntesis en modalidad FODA de los contenidos recogidos del proceso multiactoral de valoración participativa de la experiencia.

Fortalezas

- Valoración positiva del logo como elemento concreto
- Voluntariado de la U.de Talca como encuentro entre pares
- Proceso de ideación y construcción participativo del logo

Oportunidades

- Coordinación con el intersector (CORFO, SERCOTEC y FOSIS, y/o ferias laborales) para dar continuidad a la experiencia
- Articulación con Mi Emprendimiento línea regular
- Seguimiento mediante la exploración tecnológica, como fab lab (laboratorios de exploración digital)
- Fondos para profundizar las ideas y equipamiento para los centros
- Articulación con las universidades regionales de los respectivos centros

Debilidades

- Reducción de las actividades de continuidad a la experiencia con la U de Talca
- Escasas posibilidades de seguimiento desde los centros

Amenazas

- Seguimiento visto como la mera concretización de los emprendimientos y entrega de fondos monetarios

Dentro de las fortalezas de la experiencia en términos de continuidad y seguimiento se encuentra una buena valoración del voluntariado de la U. Talca, siendo esta instancia la principal continuidad que se mantiene desde la primera versión del programa. Se destaca particularmente el que permita dar un primer paso para materializar las ideas de emprendimientos de los/as jóvenes mediante el diseño co-construido de sus logos.

En segundo lugar, se enfatiza que el voluntariado va más allá del propio diseño de logos y permite ser un espacio de encuentro entre pares, lo que se traduce en una instancia significativa por parte de los/as jóvenes en que son reconocidos e interactúan con profesionales en formación y que por lo mismo genera gran interés y expectación.

Este eje abrió el camino a una multiplicidad de oportunidades que van desde potenciar las articulaciones con el intersector, específicamente con instituciones que cuentan con ofertas en el rubro del emprendimiento (CORFO, SERCOTEC y FOSIS, y/o ferias laborales), con miras hacia una forma más tradicional de desarrollar el emprendimiento desde una óptica productivista.

Por otro lado, se propone la conformación de un programa de continuidad y profundización que permita reforzar los contenidos o bien avanzar hacia el desarrollo de las ideas de emprendimiento. En vinculación con esta propuesta se encuentra la idea de generar una articulación con la línea regular de Mi Emprendimiento, lo que no obstante demanda un acompañamiento robusto y constante de los jóvenes.

Desde otro eje, las posibilidades de seguimiento se visualizan como una profundización y mayor apertura a la exploración tecnológica dentro de los centros, como ocurre con los talleres fab lab (laboratorios de exploración digital), que permite avanzar en reducir brechas digitales, a la vez que potencian de forma creativa las ideas de los/as jóvenes.

Por último, se destaca la oportunidad de establecer vinculaciones con las universidades regionales para que la ideación de logos capture las particularidades de los territorios, además de establecer coordinaciones entre los centros y sus universidades que pueden ir más allá del proceso de diseño y producción de un logo.

Ahora bien, la iniciativa presenta como principal debilidad, la reducción de las actividades de continuidad meramente a la experiencia con la U de Talca, no siendo posible concretar otras instancias de continuidad, encontrando un claro ejemplo de ello en la experiencia frustrada del proyecto local de continuidad.

Por otro lado, desde SENAME se advierte que tanto por mandato legal como por las propias capacidades de los centros, cuentan con escasas posibilidades de realizar un seguimiento de los jóvenes tanto durante el proceso de intervención como al momento de egresar, entendiendo este seguimiento como una mayor vinculación con sus redes de apoyo y territorios de origen.

Finalmente, como amenaza se encuentra el riesgo de un seguimiento pensando meramente como la concretización de los emprendimientos y entrega de fondos monetarios, perdiendo el foco en la ideación exploratoria.

9.6 Innovación de la experiencia

A partir de este eje se reflexiona en torno a los elementos de innovación del Programa Mi Emprendimiento línea SENAME, desde la óptica de los jóvenes, centros e instituciones participantes.

i. Innovación en el uso de canal remoto (internet/tecnología). Tanto para los/as jóvenes como para las/os funcionarios/as de los centros, el uso de un canal remoto se constituye como un elemento novedoso para sus rutinas y formas habituales de implementación de ofertas (que suele ser en una modalidad de taller práctico presencial). Es así como en la mayoría de los centros se menciona que el acceso a la tecnología no es común en el trabajo con jóvenes, de ahí que esta iniciativa aporta en la exploración de otros canales mediante el uso de computadores e internet, lo que también es reconocido a su vez por el equipo de facilitadores:

> *"Ha obligado al servicio y a los centros a enfrentarse al desafío de una oferta remota y eso ha traído cosas como que a partir de este programa hay sala de computación y los chiquillos están aprendiendo a usar los computadores, o hechos como que a partir del programa tanto jóvenes como funcionarios han aprendido a participar de videoconferencias". (Equipo de facilitadores)*

ii. Un segundo componente enfatizado por SENAME, INJUV, los centros de San Bernardo, Coyhaique, Iquique y Talca, además del propio equipo de facilitadores, se encuentra en la innovación de una metodología basada en la exploración y creación a partir de los intereses de los/as jóvenes. Atendiendo a ello, en un primer momento se destaca profundamente que el proceso de diagnóstico se levante desde los intereses de los jóvenes, con "*una planificación, ejecución y evaluación de actividades para su mejoramiento continuo*" (SENAME nivel central). Asimismo, se valora que estos procesos estén contextualizados a cada territorio y a las particularidades de cada centro,

> *"Uno de los plus que tiene la propuesta de Artefactos es adecuar la metodología a las necesidades de cada centro, si bien las temáticas son transversales, las actividades se piensan dependiendo de cada joven y cada centro". (INJUV nivel central)*

En un segundo momento, se percibe que la metodología invita a respetar el ciclo vital de las y los jóvenes privados de libertad en tanto se tiene como base la creación de ideas por parte de las/os participantes, provocando, como se expresa desde el centro CIP de San Bernardo, que uno de sus beneficios sea la exploración de las distintas áreas de conocimiento, intereses y habilidades del jóven, valorando la *"la posibilidad de explorar distintas áreas, para que el chiquillo logré identificar con qué se siente más conectado".*

Sumado a ello, se destaca como innovador y novedoso la incorporación de recursos de apoyo, material audiovisual y la misma creación de un logo a partir de las ideas de los jóvenes, elementos que no suelen ser incluidos en otras ofertas con la calidad y personalización que se logra en esta experiencia.

iii. Innovación de una oferta de emprendimiento con óptica social. Si bien los equipos locales en general perciben que las ofertas en el rubro de emprendimiento son escasas para sus centros -no así las capacitaciones y talleres en oficios-, un elemento que se destaca como especialmente innovador se encuentra en el concepto de emprendimiento que está a la base de la iniciativa, enfoque que se aleja de la mirada productivista dominante en la política pública y en el mercado, para llevarlo a una perspectiva más humanizada, local y territorial que adquiera más sentido para las y los jóvenes participantes.

> *"La idea es sacarlo de la idea más neoliberal que tiene hoy el emprendimiento y ponerlo en línea con la necesidad de reparación, en el sentido de que los jóvenes puedan responder a las necesidades de su ciclo vital y que se les otorgue un espacio de exploración, que puedan reconocer qué cosas les gustan hacer, les apasionan y que se atrevan a tener una idea, conectarse con algo que les gusta, lo que no siempre está presente en la idea deshumanizante, poco pertinente, materialista y productiva que se tiene del emprendimiento en muchos lugares hoy". (Equipo de facilitadores)*

Desde el punto de vista de los facilitadores, otra innovación del programa se encuentra en la voluntariedad de su participación, elemento que no es habitual en las ofertas que llegan a les jóvenes privados de libertad, aunque también existe conciencia que se trata de una voluntariedad que se da en un contexto de control y castigo.

Otro elemento destacado se encuentra en que, a partir del voluntariado con la Universidad de Talca, la experiencia favorece un trabajo colaborativo con juventudes fuera del contexto de privación de libertad, lo que es valorado desde el establecimiento de un contacto no habitual para los/as jóvenes en el que se reúnen con otros jóvenes en relaciones menos jerárquicas.

Con ello, los principales ejes de innovación se encuentran en el canal remoto del programa y las posibilidades de exploración tecnológica que abre, el fomentar la ideación y creatividad por parte de los/as jóvenes e introducir una mirada social y territorial dentro de su visión de emprendimiento.

a. FODA innovación de la experiencia

Considerando los aspectos señalados como componentes de innovación de la experiencia, el apartado presenta una síntesis en modalidad FODA de los contenidos recogidos del proceso multiactoral de valoración participativa de la experiencia.

Fortalezas

- Diagnóstico participativo a partir de los intereses de los/as jóvenes y de los centros
- Metodología basada en la ideación de las/os jóvenes.
- Permite un trabajo grupal con juventudes fuera del contexto de privación de libertad (U. de Talca)
- Calidad y personalización de los logos y material audiovisual
- Concepto de emprendimiento social desde una perspectiva humanizada, local y territorial
- Rol del equipo de facilitadores desde una estrecha cercanía y flexibilidad
- Voluntariedad de la experiencia

Oportunidades

- Ampliación del uso de equipamientos tecnológicos e internet en los centros

Debilidades

- Duración extensa del proceso diagnóstico por parte de las/os funcionarios/as
- Utilización de internet y tecnología por parte de los/as funcionarios/as y jóvenes

Amenazas

- Problemas de gestión del equipamiento requerido

Como fortalezas se destacan el instrumento de diagnóstico participativo, en tanto logró recoger los intereses de los/as jóvenes y de los centros, mejorando considerablemente la implementación de la oferta programática y, del mismo modo, logrando una mayor cercanía y personalización en la entrega de contenidos, elemento que también se destaca desde el rol del equipo de facilitadores que se caracterizó por su flexibilidad y apertura a la participación constante de los actores vinculados a la experiencia.

En esa misma línea, se valora transversalmente la metodología empleada por su adaptación a los intereses de los/as jóvenes, su flexibilidad y calidad en cuanto a los recursos de aprendizaje utilizados.

Por otra parte, de una manera general, se valora positivamente que la metodología se base en la creación de ideas de los propios jóvenes y que adopte la óptica de un emprendimiento social desde una perspectiva humanizada, local y territorial, lo que se diferencia respecto a lo que se ha venido trabajando en los centros participantes.

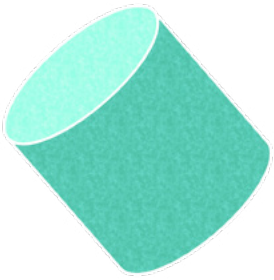
Por último, se identifican como fortalezas la conformación de un espacio de encuentro con otros jóvenes a partir del voluntariado y el propio carácter de opcionalidad en la asistencia y participación de esta experiencia, siendo un elemento atípico en el contexto de privación de libertad.

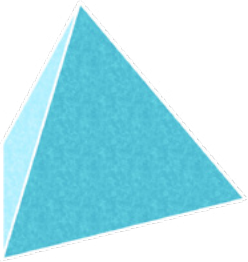
Como oportunidad, la experiencia ha instalado en los centros un primer punto y en algunos casos el primer precedente de digitalización, abriéndose a la posibilidad de ampliar el uso del canal remoto y equipos tecnológicos dentro de sus ofertas, principalmente dado lo poco explorada que se encuentra esta dimensión en los centros y por tanto en las rutinas de las y los jóvenes.

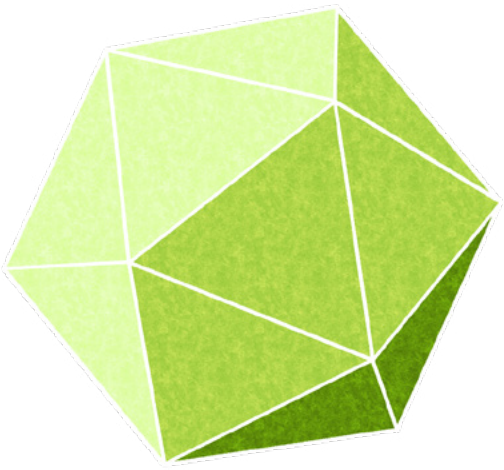
Desde el prisma de las debilidades, el primer punto crítico relevado por los/as funcionarios/as se encuentra en la duración extensa del proceso diagnóstico participativo, ya que se percibe la existencia de muchas reuniones en contraste con la duración del taller, lo que no obstante es paradojal con la buena valoración de la adecuación que logra la metodología a sus necesidades e intereses.

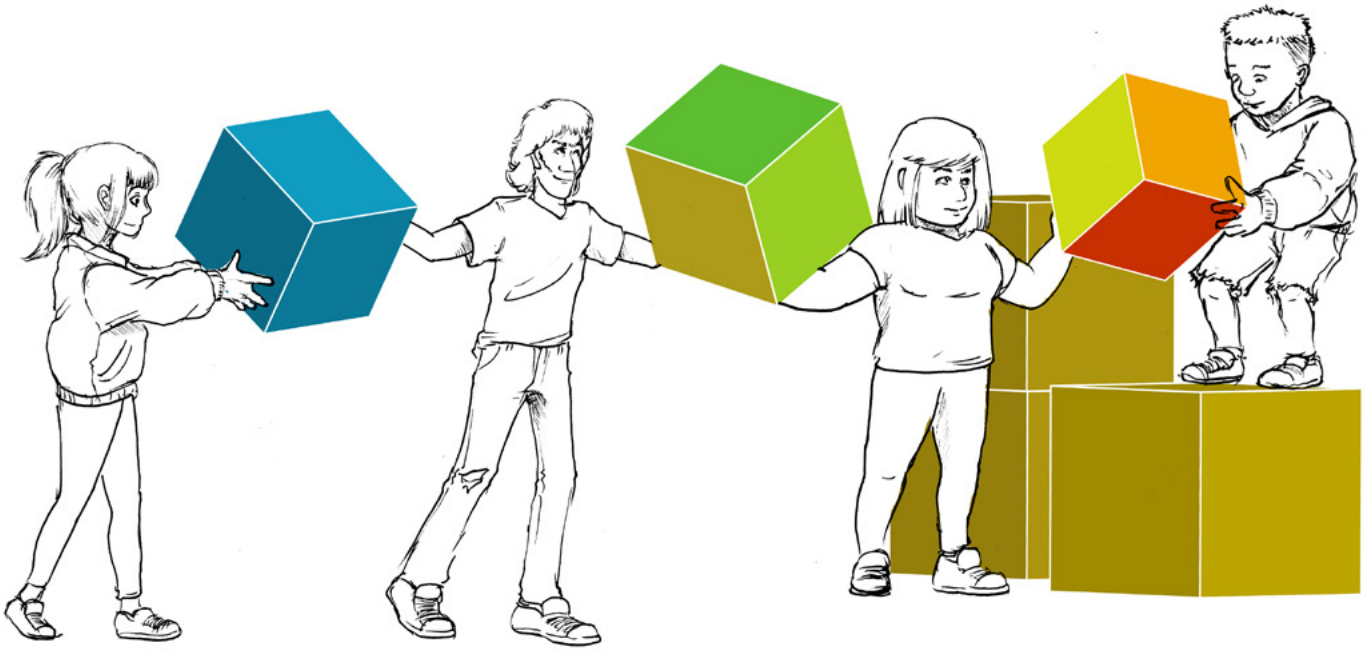
Sumado a ello, se muestra una complejidad en la utilización de internet y tecnologías, tanto por jóvenes como funcionarios/as. Develando una brecha digital al interior de los centros participantes, constituyéndose como un desafío crucial el abordar esta problemática de cara al contexto actual que exige cierta apropiación tecnológica.

Por último, como amenazas se muestran los problemas vividos en los centros participantes respecto a la gestión del equipamiento requerido para poder realizar la experiencia, siendo entregados en algunos casos posterioridad al inicio de los talleres, lo que a su vez colisiona con las posibilidades reales de expandir la exploración digital y uso de tecnologías dentro de los centros.









10.
SÍNTESIS DE APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

En base a los aportes emanados del proceso de valoración participativa de la experiencia y la reflexión del equipo de sistematización, este apartado de cierre presenta una síntesis de los principales aprendizajes de la experiencia a partir de para cada uno de los ejes abordados anteriormente, dando lugar a ciertas recomendaciones para futuras versiones del programa y, desde un plano más general, orientaciones preliminares para el diseño e implementación de la política pública con juventudes, recomendaciones que en su conjunto buscan fortalecer la experiencia desarrollada y el contexto institucional y profesional en el que esta tiene lugar.

10.1 Innovación de la experiencia

La presente síntesis pretende abordar cada uno de ejes tratados en la sistematización, con el propósito de develar de manera crítica los principales aprendizajes obtenidos a partir de la experiencia.

10.1.1 Condiciones básicas de operación

a. Infraestructura y equipamiento tecnológico

Para el eje de condiciones básicas de operación en el ámbito de **infraestructura** un hallazgo transversal se encuentra en que los centros no cuentan con espacios especialmente designados para el desarrollo de ofertas remotas, tampoco se encuentra extendida la habilitación de salas de estudio y/o para la ejecución de ofertas con los/as jóvenes.

Esta problemática derivó en una carga adicional para los equipos profesionales al tener que adaptar las instalaciones existentes y responder dentro de sus capacidades a la oferta. Dado lo anterior, una dificultad compartida por los participantes fue la existencia de distractores presentes en el entorno por el desarrollado de otras actividades en paralelo, a lo que se agregan las problemáticas de iluminación y calefacción propias de los déficits de infraestructura característicos de algunos centros, elementos que en su conjunto dificultan la concentración de les jóvenes frente a las sesiones online.

En segundo lugar, el **equipamiento** también representa un eje crítico dado que al momento de llegar el programa la mayoría de los centros contaba con un bajo número de computadores, o derechamente no contaban con este implemento clave para la realización de la experiencia. Al respecto, un hallazgo importante de enfatizar se encuentra en que la baja capacidad de equipamiento tecnológico es un elemento presente de forma previa y contextual en los centros para las propias labores de las y los funcionarios, en tanto que, en la mayoría de los centros, el que les jóvenes no tuvieran acceso a dispositivos tecnológicos

no era un tema de preocupación, encontrándose ampliamente invisibilizado y hasta normalizado, pese a las brechas digitales que ello representa en el mundo cotidiano.

Por último, el uso de un **canal** remoto para el desarrollo de la experiencia, si bien promueve la apertura de los centros al uso de nuevas tecnologías, permitiendo la llegada de computadores y de internet a sus dependencias, una problemática crítica se halló en la tardanza en las gestiones para que los centros contaran con estos equipamientos de forma oportuna con respecto al inicio de las sesiones o bien, los equipos e internet entregados no lograron cumplir con las capacidades básicas para el desarrollo de una videoconferencia.

En tal sentido, al tratarse de una experiencia formativa que opera mayormente a través de internet, los recursos tecnológicos son un componente excluyente para su buen funcionamiento, siendo el ideal que cada participante pueda contar con un equipo o dispositivo que cumpla con requisitos técnicos básicos para el desarrollo de una videoconferencia (presencia de cámara web, audífonos, buena conexión a internet, etc.).

Además de estas problemáticas estructurales, el uso de un canal remoto presentó como dificultades la mantención de la atención y concentración de los jóvenes durante todo el proceso, a lo que se agregan ciertas barreras relativas al manejo tecnológico de los funcionarios, las redes de apoyo y algunos/as jóvenes, arraigadas en la misma lógica de operación de los centros basadas en dinámicas de co-presencialidad.

De este modo, un desafío que persiste se encuentra en el nivel de formación de los equipos profesionales en el uso de tecnologías y en la incorporación de la exploración tecnológica en los procesos de intervención y ofertas que se desarrollan con los/as jóvenes.

Así, pese a que la iniciativa funciona de forma online, permite la apertura de los centros a las nuevas tecnologías y también resulta novedoso para les jóvenes por su carácter exploratorio, todos los actores consultados coinciden en la necesidad y fortalezas de incluir un componente presencial, sin por ello renunciar del todo al canal remoto, transitando así a una modalidad híbrida que favorezca la exploración digital, así como el acercamiento de tecnologías de forma presencial a los centros, como podría ocurrir con los fab lab pensados como talleres de exploración tecnológica.

b. Equipos de trabajo y coordinación interna

Desde la subdimensión de equipos y coordinación al interior de los centros, un primer elemento que destacar se encuentra en el **rol que desempeñan los funcionarios/as** frente a la iniciativa. Y es que a diferencia de otras ofertas externas, el programa convoca a los equipos locales de forma constante por el propio carácter participativo de su metodología, siendo invitados a colaborar en la fase de diagnóstico y adaptación metodológica al contexto de los centros. Asimismo, son los encargados de preparar los espacios y equipamiento previo al desarrollo de las sesiones (apoyo logístico), y cumplen el indispensable rol de acompañar a los/as jóvenes durante los talleres y en todas las actividades involucradas en el programa.

Ahora bien, la **dotación de personal** es un elemento contextual y estructural que afecta tanto a esta oferta como al desarrollo de las funciones cotidianas dentro de los centros. De este modo, en los recintos prima una falta persistente de personal por un alto nivel de rotación y licencias médicas, lo que se agrava en un contexto de pandemia, donde ya cierto número de funcionarios se encuentra con trabajo remoto o jornadas reducidas.

De ahí que un aprendizaje y desafíos fundamental de la experiencia, se encuentra en la **sobrecarga laboral y baja capacidad de acompañamiento** por parte de las y los funcionarios frente a ofertas de este tipo que buscan y requieren su participación en tanto conocedores de las realidades tanto de sus centros como de las y los jóvenes.

En cuanto a la **coordinación interna,** la tónica fue que un profesional o un grupo de funcionarios se encargaran de acompañar toda la experiencia, cumpliendo el rol de contraparte entre el centro y los facilitadores, agudizando con ello la sobrecarga tan extendida en las dinámicas de funcionamiento de estos recintos. Además de depositar la coordinación sobre las voluntades de ciertos funcionarios, el clima organizacional altamente jerarquizado que pesa sobre los centros y SENAME en general dio lugar a descoordinaciones explicadas por las bajas posibilidades de comunicación y de trabajo conjunto entre los dos distintos estamentos existentes en los centros (estamento profesional, administrativos y directivos), lo que lleva incluso a conflictos internos.

Dado lo anterior, los **niveles de autonomía y capacidad de gestión** de los equipos locales dependía netamente del cargo desempeñado por la persona que asume el rol de contraparte en los centros. Así, mientras más elevado era el cargo en términos de jerarquía, mayores eran las posibilidades de tomar decisiones respecto al programa y menores eran las trabas de índole técnico, logístico y administrativo que se imponían.

Es por este motivo que un aprendizaje devenido de la experiencia cotidiana con los centros se encuentra en las complejidades de coordinación y gestión autónoma que permea a la mayoría de sus funciones, problemática que incidió en que el equipo de facilitadores haya tenido que asumir un rol más protagónico en el contacto directo y constante con los centros y en algunos casos directamente con los funcionarios con mayores posibilidades e interés de concretar la iniciativa.

c. Selección de centros y jóvenes participantes

Sobre los **criterios de selección de los centros participantes,** un primer punto instalado por las y los funcionarios se encuentra en que a ellos no se les consulta respecto a sus posibilidades para asumir una nueva oferta ni tampoco sobre la disponibilidad en términos del equipamiento técnico y de personal que ofertas de este tipo demandan, de ahí que la primera impresión es que el programa sea impuesto desde el nivel central de SENAME y de forma descontextualizada respecto a sus realidades locales.

En segundo lugar, la selección de los centros fue fuertemente intencionada por la ampliación de la cobertura del programa que desde un inicio buscó INJUV, por lo que básicamente se intentó llegar a los centros que al momento de implementar la iniciativa contaban con más jóvenes en sus dependencias.

Lo anterior se nutrió con cierto interés de llegar a territorios que, desde la óptica del nivel central de SENAME, suelen contar con un menor número de ofertas, como ocurre en los centros de Iquique, Copiapó, Antofagasta y Coyhaique. Especialmente en los recintos de la zona norte, se reconoce que sus condiciones de infraestructura y equipamiento tecnológico eran especialmente precarias para el desarrollo de la experiencia, pero que, por ese mismo motivo, podrían tener cierto impulso desde el programa.

En cuanto a **los criterios de selección de las y los jóvenes**, el mayor acierto se encuentra en que sean los mismos equipos locales quienes decidan la selección de los y las jóvenes participantes, reconociendo desde el nivel central que son los funcionarios los mayores conocedores de la situación en la que se encuentran los jóvenes, así como de sus intereses y motivaciones.

Ahora bien, ello no quiere decir que estos criterios no puedan ser refinados o incluso consensuados por parte de los actores involucrados. De hecho, un elemento problemático de la selección de participantes para esta experiencia se halló en la baja llegada del programa a mujeres, contando con solo dos participantes mujeres en toda la experiencia.

No obstante, la problemática más extendida en cuanto a la selección de participantes se encuentra en la primacía de criterios números, de la extensión de cupos y cobertura, lo que no favoreció en todos los casos la participación de jóvenes que efectivamente presentaban interés con la temática de emprendimiento en un nivel de ideación como se propone desde el programa. Este nudo crítico arribó en la deserción y abandono del programa por parte de algunos jóvenes, lo que más allá de los impactos en el desarrollo mismo de la experiencia, preocupa desde el punto de reproducir el acúmulo de experiencias de frustración en las trayectorias de los/as jóvenes.

Esta temática es especialmente importante de cara a la intervención con jóvenes privados de libertad, dado que entre los aprendizajes más significativos de la experiencia se encuentra que más allá de la modalidad de internación de les jóvenes -cerrado, semicerrado y provisorio-, o de sus perfiles de complejidad -alto, medio o bajo-, el elemento clave para favorecer la participación y continuidad de les jóvenes es precisamente su interés temático y metodológico por la iniciativa.

Por último, un elemento que no hay que perder de vista se encuentra en que si bien los criterios de selección de participantes pueden ser pensados desde los presupuestos metodológicos adoptados, para esta iniciativa se piensan como una condición preliminar de funcionamiento en tanto son predefinidos con independencia de las sugerencias del equipo de facilitadores y por tanto antes de implementar los talleres.

10.1.2 Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red

Visualizando la coordinación como una estrategia transversal para el funcionamiento de la iniciativa, es posible destacar, desde una mirada más general, que el programa se configuró como un puente para el **restablecimiento del vínculo entre SENAME e INJUV,** lo que podría favorecer el trabajo conjunto entre las instituciones para responder de mejor manera a la intervención con jóvenes en contexto de vulneración extrema de sus derechos.

En segundo lugar, se valora positivamente la **apertura institucional** tanto de INJUV como de SENAME para permitir el ingreso de una oferta que varía en su canal, metodologías y en el propio concepto de emprendimiento que se tiene a la base, lo que da cuenta del interés de las contrapartes en que la iniciativa se desarrolle y tenga continuidad en el tiempo.

Pese a estos puntos de encuentro inicial, la coordinación de la oferta se observa como un elemento crítico dentro de la iniciativa. Al respecto, un primer detractor se encuentra en la ya mencionada **llegada impositiva del programa a los centros**, de forma indirecta (por correo electrónico) y sin una mayor planificación y correlación con respecto a las demás ofertas con las que cuentan los centros. Pero más preocupante aún es la percepción de un alejamiento desde los niveles centrales respecto a las condiciones internas en que funcionan los centros, lo que se explica por la **débil comunicación y coordinación que desde nivel central se establece con los centros**. Como respuesta SENAME indica que dentro de sus funciones no se posibilita el establecimiento de una comunicación más fluida y directa con los centros, siendo esta una función que depende de sus **delegaciones regionales.**

Del mismo modo, INJUV considera que a partir de sus delegaciones regionales podría lograrse un acercamiento más directo con los centros, ya que desde estos recintos su figura se observa como más bien esporádica y difusa. No obstante, es importante instalar el punto respecto a que la inclusión de las delegaciones regionales de SENAME e INJUV significa un aumento de la complejidad al momento de coordinar la experiencia, a la vez que persiste el desafío de lograr una mayor vinculación entre todos los actores que participan de la experiencia.

Atendido a las bajas posibilidades de coordinación y comunicación entre el nivel central y el local, el **equipo de facilitadores adquirió un rol protagónico en las labores de coordinación y comunicación** fluida con los centros, así como entre los diferentes actores vinculados a la experiencia, lo que incide en que parte importante del funcionamiento del programa recae en sus propias gestiones. En tal sentido, dos lecciones del trabajo con instituciones de corte más tradicional y de tal envergadura y complejidad en términos de sus delegaciones, departamentos y número de funcionarios, es que requieren de la presencia de figuras que orienten constantemente las actividades y, del mismo modo, la coordinación pensada de forma estratégica, es decir orientada por el cumplimiento autónomo de sus respectivas funciones y no reducida a la voluntad de ciertos participantes por hacer que las cosas funcionen, es todavía un desafío.

Asimismo, los **proyectos locales de intersectorialidad**, que se constituyen como una iniciativa no concretada en el marco de esta experiencia, significan también un importante aprendizaje y elemento de reflexión. Al respecto es importante destacar que los actores participantes reconocen la escasa coordinación y fallas agudas en las posibilidades de intersectorialidad y de trabajo en red que aqueja sus servicios, no obstante, desde los equipos locales, en las condiciones internas en que operan los centros, no es sencillo fortalecer este componente. En tal sentido, persiste el desafío de conformar espacios en los que puedan idearse e implementarse otras estrategias de coordinación, lo que no puede reducirse a la experiencia acotada de este programa, ni a las ya sobreexigidas labores de los funcionarios, de ahí que forme parte de un desafío más estructural pero necesario para mejorar la efectividad de los servicios.

10.1.3 Metodología desde las fases de la experiencia

El eje de la metodología y fases de la experiencia ha sido uno de los puntos más destacados por los participantes, dando lugar a importantes aprendizajes de cara a otros procesos de intervención con juventudes.

En primer lugar, se destaca la importancia que adquieren los procesos de **diagnóstico y rediseño participativos** para una adecuación metodológica que responda las necesidades, intereses y trayectorias de los/as jóvenes, sin desatender las condiciones de posibilidad de los centros y los equipos locales.

Del mismo modo, se valora la **flexibilidad metodológica** como un principio clave para reconocer que los ajustes metodológicos no sólo tienen lugar al momento de llegar a un nuevo centro, perteneciente a un territorio y con un grupo particular, sino que también exigen una adaptación constante durante todo el proceso para así conectar con los intereses y motivaciones de las y los jóvenes, elemento no menor dado que la continuidad de su participación y apropiación de los contenidos dependen en gran medida de esta conexión con los intereses de los/as jóvenes.

En vinculación con lo anterior, la adopción de **recursos de apoyo** a la enseñanza y material audiovisual personalizados tanto a los intereses de les jóvenes como a sus territorios de origen, favorecen de forma considerable la acogida y apropiación de la metodología. Destacándose la incorporación de elementos tales como fotografías de los propios jóvenes sesión a sesión, saludos de personajes famosos dirigidos al grupo, música a su gusto y vídeos que ejemplifican emprendimientos cercanos a sus realidades o bien son realizados por los propios jóvenes como ocurre con la actividad de “90 segundos de fama”, que se encuentra entre las llamativas para los y las participantes.

Pese a la buena valoración de la metodología, es importante destacar la resistencia inicial al diagnóstico y en general a todas las actividades que requieren de una involucración mayor de los equipos locales, lo que si bien responde a los elevados niveles de carga con los que operan, se explica ante todo por el

carácter externo de la oferta, en virtud del cual desde los centros se piensa -por sus experiencias en el trabajo con ofertas de este tipo-, que no es requerido su involucramiento, presupuesto que se gira en esta oferta que demanda y busca elevados niveles de participación para conocer las dinámicas del centro, el territorio, su clima laboral y especialmente a les jóvenes, todo con el objetivo de lograr una experiencia lo más enriquecedora y adaptada posible a las expectativas de los y las participantes.

Extensión de lo anterior se encuentra en el involucramiento de las **redes de apoyo de los/as jóvenes**, actividad propia de esta versión que buscaba informar a las familias y personas significativas de les jóvenes respecto a la oferta y que ellos pudieran también aportar durante la fase de diagnóstico participativo. Pese a la buena valoración de las iniciativa por parte de los participantes, nuevamente el realizar este contacto con las redes de apoyo era observado como una carga adicional y como un práctica no acostumbrada por parte de los equipos, visibilizando la problemática respecto a que no en todos los centros las redes de apoyo son consideradas como un pilar fundamental de los procesos de intervención de los/as jóvenes vacío que esta experiencia visibiliza y contribuye a reducir pero que no alcanza a resolver del todo.

Ahora bien, en la forma de organizar los talleres con les jóvenes, una de las lecciones aprendidas se encuentra la necesidad de dotar de **mayor periodicidad** las 6 sesiones contempladas en el taller con jóvenes, dado que el realizar los encuentros solo una vez por semana no termina favoreciendo del todo la continuidad del programa ni la transmisión y retención de contenidos por parte de las y los jóvenes. Del mismo modo, queda abierta la posibilidad de aumentar el número de sesiones, no así la extensión de cada uno de los talleres, dado que conformar encuentros de más de una hora de duración no promueve la concentración y seguimiento de las actividades por parte de los y las jóvenes.

10.1.4 Enfoques y contenidos programáticos

A partir del eje de enfoque y contenidos programáticos se visualizaron distintos componentes de aprendizajes para la experiencia de Mi Emprendimiento, dentro de las cuales se destacaron los siguientes.

En primer lugar, se aprecia el **enfoque de emprendimiento social** que está a la base del programa en tanto favorece construir una experiencia más cercana a las realidades de los y las jóvenes privados de libertad. No obstante, es pertinente reforzar este lineamiento ya que desde algunos discursos de los participantes se observan ciertos destellos de comprender el programa desde las lógicas más tradicionales de montar un emprendimiento, lo que no responde al propósito de ideación exploratoria a la que invita el programa. Así, un primer elemento que requiere ser precisado y enfatizado desde el primer acercamiento a los participantes se encuentra en los alcances y objetivos de la iniciativa, lo que es clave para no generar expectativas en niveles que no alcanzan ni buscan desarrollarse por este programa.

En esa misma línea, se destaca el potencial que tiene esta experiencia de incorporar un **enfoque territorial e intercultural**. El enfoque territorial se expresa desde el momento en que se rediseña la oferta programática según los requerimientos, intereses y contextos de cada uno de los centros y territorios de origen de los jóvenes participantes. En tanto que la interculturalidad se integra a partir del respeto y reconocimiento de las juventudes como un grupo diverso a lo largo de todo el taller con los jóvenes.

Ahora bien, como aprendizajes para futuras experiencias se encuentra la necesidad de **profundizar en los enfoques de pueblos originarios y enfoque de género.** Respecto a los pueblos originarios es posible rescatar su cosmovisión para aportar otras miradas sobre las formas de comprender el emprendimiento que pueden tener mayores consonancias con el foco social de la iniciativa. Por su parte, el enfoque de género adquiere central relevancia tanto para equilibrar la participación de hombres y mujeres dentro de la experiencia, como para reducir los sesgos de género en la intervención con las y los jóvenes desde los centros, así como también en los talleres del programa, elemento que nuevamente se puede trabajar desde el programa sin llegar a su resolución estructural.

Respecto a los **contenidos programáticos**, si bien fueron valorados positivamente por los centros participantes -especialmente los/as jóvenes y funcionarios/as-, aún queda como desafío el integrar una mirada más lúdica en el proceso de enseñanza de los contenidos, lo que es especialmente relevante para el caso de sesiones que incluyen la apropiación de conceptos más técnicos asociados al mundo del emprendimiento. Frente a ello, una de las actividades destacadas dentro del proceso de enseñanza/aprendizaje de contenidos y que puede dar lugar a otras propuestas se encuentra en "¿Quién quiere ser un crack del emprendimiento?", actividad que buscó realizar un repaso lúdico de los principales conceptos revisados a lo largo de todo el taller (ver en anexo 2, sesión 6).

Por último, los **talleres formativos dirigidos a los funcionarios** demostraron que es posible incorporar un componente de formación dirigido a los equipos locales dentro de ofertas externas, aun cuando su foco sea la intervención con las y los jóvenes. Incorporar este componente no sólo no es contraproducente con el objetivo del programa, en tanto aporta a quienes están en constante relación con les jóvenes más allá de los alcances del programa, aportando en el ámbito de la generación de capacidades instaladas, sino que además aparece como necesario dada las carencias en la conformación de instancias de formación y actualización que reportan los equipos y que inciden en sus formas de intervención y trato con las/os jóvenes.

Sobre ese componente es también importante destacar que un acierto metodológico se halló en el conformar instancias participativas para que sean los mismos equipos quienes decían en qué ámbitos les gustaría capacitarse, lo que es innovador respecto a la lógica tradicional en que externamente se deciden las temáticas de formación, avanzando en la conformación de espacios reales de participación para los equipos locales.

Finalmente, como aprendizaje se encuentra la necesidad de flexibilizar los mecanismos de participación de las y los funcionarios en estas instancias dado que, por las propias condiciones internas de

funcionamiento de los centros, como por elementos contextuales, es habitual que pese al interés temático no se logre asistir a los talleres, estando poco extendida la idea de fijar espacios destinados a la formación.

10.1.5 Continuidad y seguimiento

El eje de continuidad y seguimiento constituye uno de los componentes más destacados y que genera mayor expectación dentro de la experiencia aun cuando de momento solo se ha logrado concretar una actividad relativa al **voluntariado con la Universidad de Talca**.

Este voluntariado es especialmente significativo para los participantes y por tanto se constituye como uno de los mayores aprendizajes pensando tanto en futuras versiones de esta iniciativa como en otras ofertas destinadas a jóvenes privados de libertad, porque permite conectar el espacio de privación de la libertad con el ámbito universitario, lo que a su vez genera la ventaja de favorecer la interacción con otros/as jóvenes, variando las rutinas de los jóvenes al no ser habitual estas instancias en el contexto en que se encuentran los participantes.

Del mismo modo, el voluntario permite visibilizar el rol protagónico de las y los jóvenes al ser ellas y ellos quienes sugieren ideas para sus logos, ideas que son escuchadas y valoradas por profesionales en formación, conformando así un espacio abierto y rico tanto por el trabajo concreto -logran diseñar sus logos-, como por el proceso mismo de interacción y participación constante.

Considerando el acierto que significa esta actividad, queda como desafío el trabajar en las posibilidades de articulación con otros centros educativos u organizaciones relevantes en los respectivos territorios, para dotar de mayor pertinencia contextual al voluntariado, a la vez que permite dejar abierta la posibilidad de levantar otros espacios de colaboración entre los centros y las respectivas instituciones. Por otro lado, al indagar en la ampliación de las posibilidades de **continuidad** de la experiencia no se llega a grandes consensos. Al respecto, una de las ideas más nombradas por los participantes se encuentra en la entrega de materiales y fondos monetarios para avanzar en la concreción de las ideas de emprendimiento "más exitosas", dado que se reconoce la imposibilidad de financiar todos los proyectos. Esta mirada refleja una comprensión del emprendimiento de manera individualizada y asociada a las lógicas productivistas que no responden al foco del programa y que por tanto nos redirigen al desafío de delimitar y clarificar lo que busca la iniciativa y por qué opta por otros enfoques sobre el emprendimiento.

En segundo lugar, se destaca como oportunidad de continuidad el potenciar un trabajo intersectorial con instituciones que ya han indagado en el área del emprendimiento como ocurre con FOSIS, SERCOTEC y CORFO, lo que si bien podría abrir espacios de colaboración útiles para los/as jóvenes, también es importante considerar que, cuando desde el equipo de facilitadores se intentó buscar la articulación de Mi Emprendimiento con ofertas internas ya desarrolladas en los centros, esta no logra concretarse por las bajas capacidades de coordinación efectiva que es crítica a nivel de las instituciones involucradas.

Por último, el **seguimiento** de la experiencia se visualiza como el potenciamiento de la vinculación con las redes de apoyo de les jóvenes, pensando especialmente en que este sería un mecanismo de contención para que los jóvenes puedan desarrollar sus ideas de emprendimiento al egresar de los centros. Si bien es importante que este elemento surja desde los propios funcionarios, también fueron los equipos locales quienes mostraron ciertas tensiones durante el contacto de las familias y personas significativas de las y los jóvenes, por temas de sobrecarga, así como de cierta desvinculación con los procesos de intervención de les jóvenes.

En segundo lugar, aparece la idea de fortalecer el programa a partir de su componente de exploración tecnológica, con lo que la propuesta de generar fondos para concretar algunas de las ideas de emprendimiento, se gira para robustecer el equipamiento tecnológico presente en los centros en favor del desarrollo de la experiencia en su conjunto, lo que permite a su vez fortalecer la innovación temática del programa tendiente a promover la exploración mediante ideas y no la búsqueda de una forma de generar ingresos. Lo anterior es especialmente relevante si consideramos que el programa se dirige a jóvenes con trayectorias de vida en donde ha sido usual el no respetar sus ciclos vitales y donde además desde las mismas ofertas educativas y de formación presentes en los centros suelen ser tratados como adultos y no como jóvenes. Ahora bien, la propuesta es exigente desde el punto de vista de las gestiones y recursos que demanda.

10.1.6 Innovación de la experiencia

El primer aprendizaje para el eje de innovación del programa Mi Emprendimiento Línea SENAME se encuentra en que aun cuando el amplio espectro de las ofertas que llegan a los centros se desarrolla de forma presencial y con las bajas capacidades en términos de sus condiciones de operación, es posible impulsar el uso de un **canal remoto (internet/ tecnología)** en la implementación de ofertas.

Esta innovación tiene como puntos fuertes el variar las rutinas de los y las jóvenes en tanto no es habitual que se les permita tener acceso a computadores e internet dentro de los centros, al mismo tiempo que modifica la modalidad acostumbrada en que los/as jóvenes participan de estas ofertas (generalmente a partir de talleres prácticos en formato presencial). Desde este eje, la iniciativa permite

ampliar el acceso a computadoras e internet dentro de los centros, al mismo tiempo que contribuye a reducir brechas digitales y en el uso de tecnologías que se reproducen cuando a los jóvenes se les priva de estos implementos.

Ahora bien, también es importante considerar que la apertura al uso de la tecnología interpela profundamente las dinámicas de los centros en tanto refleja el escaso espacio que han tenido las herramientas tecnológicas en el proceso de aprendizaje y educación de las/os jóvenes. Con ello, cuando se le invita al uso de otro canal, los centros se ven enfrentados a una nueva realidad, lo que consecuentemente conlleva adaptarse y aprender en ámbitos que van desde el acondicionar los espacios para desarrollar la experiencia, acompañar a los/as jóvenes en esta nueva modalidad que visualizan como desafiante y ampliar su propio manejo tecnológico.

Por otro lado, un segundo elemento transversalmente destacado se encuentra en la **metodología participativa y contextualizada a los intereses y territorios de los/as jóvenes.** Con ello adquiere especial valor el ya mencionado proceso de diagnóstico participativo y constante rediseño de la metodología como aprendizajes claves para responder de mejor manera al grupo participante y al centro en general, siendo llamativas las técnicas y recursos de enseñanza y facilitación que además de invitar a las y los jóvenes a expresar sus ideas y opiniones, destaca por una personalización de los talleres de acuerdo con sus gustos y sus contextos. De ahí que la invitación sea siempre el no desatender esta búsqueda constante de los intereses de los/as jóvenes como medio para contextualizar las ofertas programáticas y conferir a los/as jóvenes el rol de protagonista de la experiencia, rechazando modelos metodológicos rígidos y estandarizados que no capturan las particularidades de los grupos y contextos en que se desarrollan.

En línea con lo anterior, un tercer elemento innovador se encuentra en el **voluntariado con la Universidad de Talca**, que permite conectar a los centros con un espacio poco indagado por la política y ofertas programáticas dirigidas a jóvenes privados de libertad como lo es el espacio universitario, haciendo a los/as jóvenes partícipes y protagonistas de una experiencia creativa en la que desarrolla un logo en base a sus ideas y gustos, acompañados de otros jóvenes. Ante ello, el desafío se encuentra en poder expandir estas iniciativas llegando a otros recintos educacionales u organizaciones más cercanos a los respectivos centros, robusteciendo con ello la propia experiencia de continuidad como el trabajo intersectorial.

En cuarto lugar, los posicionamientos desde los cuales se sostiene la iniciativa, es decir, el pensar el **emprendimiento desde una óptica social, territorial, humanizada y basada en la exploración mediante ideas**, es también un eje de innovación. Con ello, el programa invita a respetar el ciclo vital de las y los jóvenes en tanto se tiene como el objetivo la exploración y creación de ideas en base los intereses de las/os jóvenes y sus contextos socioterritoriales y no así materializar un emprendimiento como medio de generación de ingresos que nos lleva a un paradigma adultocéntrico en el cual los/as jóvenes son visualizado como adultos trabajadores.

Este paradigma está ampliamente extendido en los contextos de privación de libertad en donde jóvenes de entre 14 a 19 años, ya son convocados a participar de talleres y capacitaciones como medios de empleabilidad, dejando en un segundo plano el proceso psicoeducativo en otras áreas temáticas que pueden ser de interés para las y los jóvenes. Es por esto que desde los propios participantes se observa en cierta medida como problemático el que las ideas de emprendimiento no avancen hacia su concretización y realización práctica, siendo un desafío que sobrepasa esta experiencia el lograr un cambio de mirada de forma estructural, pero en el que si se aporta inicialmente.

Reflexionando ahora de forma transversal frente a la experiencia, es posible mencionar como aprendizaje que una oferta pensada en modalidad remota y orientada hacia la participación constante de todos los actores, acaba por interpelar las propias capacidades y rutinas de los centros e instituciones involucradas, en tanto la apertura hacia otras posibilidades de pensar e implementar la oferta colisionan con las prácticas acostumbradas de operar en los servicios, pero también con sus propias posibilidades estructurales de responder a estas transformaciones, de ahí que exigen pensarse de forma gradual y como una primera invitación a la que esta experiencia contribuye dentro de sus alcances delimitados en términos temporales y también dentro de los propios objetivos y metas que se propone.

10.2 Recomendaciones de mejora por ejes

Considerando la síntesis de aprendizaje presentada en la sección anterior, a continuación, se ofrece una serie de recomendaciones de mejora para cada uno de los ejes analíticos contemplados en el ejercicio de sistematización.

10.2.1 Condiciones básicas de operación

Promover el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento tecnológico para viabilizar el posicionamiento y la diversificación de la oferta socioeducativa digital.

Como se observó en la mayoría de los centros, la llegada de computadores abrió la posibilidad de que se realicen otros talleres que requieren de estos recursos para su desarrollo. En ese sentido, cabe considerar que internet abre la posibilidad de realizar distintos tipos de experiencias socioeducativas en el canal digital: sincrónicas (donde interactúan 2 o más personas al mismo tiempo), asincrónicas (donde la persona puede interactuar con material socioeducativo sin que necesariamente haya otra persona entregándoselo en el mismo momento) y también mixtas, donde se mezclan ambos formatos. Del mismo modo, se pueden desarrollar experiencias híbridas, donde además del canal digital se incorporen componentes presenciales.

Pero para viabilizar estas y otras posibilidades, los centros deben contar con la infraestructura espacial y tecnológica que los haga posibles: salas con adecuada dimensión, aislación, mobiliario y

climatización; un número de computadores habilitados con requerimientos técnicos adecuados, que sea asimismo proporcional a la cantidad de usuarios del centro; y una conexión de internet congruente para la cantidad de equipos y programas empleados.

Diagnosticar y fortalecer capacidades en los equipos de trato directo para el uso de tecnologías digitales y otras TIC's en su repertorio de herramientas de intervención.

La presencia de recursos socioeducativos en el canal digital requiere de equipos de trato directo que sean capaces de gestionarlos y acompañar su uso adecuadamente. En tiempos donde las brechas digitales pueden ser un impedimento para aprovechar los recursos y oportunidades que existen en el entorno, su adecuado diagnóstico y gestión mediante procesos de selección y/o capacitación es altamente deseable. A esto se debe sumar el hecho de que la mayor parte de los grupos con que trabajan INJUV y SENAME son crecientemente tecnologizados, lo que determina una serie de lenguajes, identidades y formas de expresión que deben ser identificadas e integradas para el desarrollo de ofertas socioeducativas más pertinentes a las necesidades de las juventudes.

Incorporar un componente presencial en el desarrollo de los talleres orientados a los/as jóvenes.

Uno de los motivos por los cuales el prepiloto Mi Emprendimiento SENAME se realizó exclusivamente por el canal digital, era la imposibilidad de llevar a cabo actividades presenciales en los centros SENAME por las medidas sanitarias del periodo 2020-2021.

En consideración de las condiciones actuales, es posible proponer la incorporación de un componente presencial que permita enriquecer la experiencia general de los y las jóvenes en el programa, favoreciendo la vinculación con el equipo de facilitadores/as, aspectos motivacionales y atencionales, además de abrir la posibilidad de un encuentro con los equipos locales para potenciar aspectos de coordinación y trabajo en equipo.

Si bien se trata de un componente que implica costos de logística (movilización, alojamiento, etc.), desde una óptica experimental y poniendo como foco la calidad de la experiencia socioeducativa de las y los jóvenes participantes se valora como un complemento necesario.

Considerar cargos de jefatura y/o coordinación formativa como contrapartes formales del programa a nivel local, además de la formación de un equipo interestamento para su desarrollo y sostenimiento.

Si bien en el desarrollo de la sistematización ha quedado claramente establecido que la dotación, la ambigüedad de funciones, las tensiones entre estamentos, los altos niveles de rotación y licencias médicas y la sobrecarga laboral afectan estructuralmente la capacidad de los centros de abordar un programa que requiere del involucramiento de los equipos locales, es importante establecer que se trata de tensiones e irregularidades urgentes de mejorar en la organización interna de los centros y no de condiciones inamovibles que debieran perjudicar las posibilidades de la oferta disponible para los jóvenes.

En ese sentido, a partir de los aprendizajes emanados de este prepiloto, se establece que la contraparte formal a nivel local para el avance del programa debe ser idealmente un rol de jefatura técnica o de coordinación formativa, dado que normalmente se trata de personas que conocen la cultura interna del establecimiento y cuentan con medios para gestionar recursos básicos. Del mismo modo, dado que el programa requiere del acompañamiento presencial en la realización de los talleres y el seguimiento en la elaboración de las tareas que se realizan entre una sesión y otra, aparece como necesaria la conformación de un equipo o dupla de trabajo que incorpore a funcionarios de los estamentos profesional (Terapeutas Ocupacionales, por ejemplo) y administrativo (ETDs).

Desde una óptica experimental, este ejercicio de trabajo colaborativo o interdisciplinar basado en un objetivo real puede ser entendido como una oportunidad de favorecer esta carencia existente en la cultura laboral de los centros, aspecto que valoramos como crítico cuando se trata del abordaje de procesos socioeducativos en contextos de alta complejidad.

Socializar y optimizar los criterios de selección de los centros, alineándolos con requisitos que aseguren condiciones básicas para el funcionamiento del programa.

Al ser aspectos que condicionan todo el desarrollo del programa, se considera como altamente deseable que SENAME pueda socializar con INJUV y el equipo ejecutor los criterios concretos que se están utilizando para la selección de los centros participantes, de manera de complementarlos colaborativamente con otros tendientes a asegurar condiciones mínimas para el correcto desarrollo de los distintos componentes del programa. Dentro de lo mismo, se espera que estos criterios acordados entre los actores que impulsan el desarrollo de la experiencia puedan ser cumplidos o, ante su imposibilidad, asegurados o cubiertos en los tiempos adecuados por alguno de los servicios involucrados.

Socializar, optimizar y alinear los criterios de selección de los jóvenes, considerando los aprendizajes de esta experiencia piloto.

A diferencia de los criterios de selección de los centros, aquellos que orientan la selección de las y los jóvenes que participan del programa han dependido de los mismos centros y sus equipos locales. Ahora bien, el prepiloto 2021 ha dejado como claro aprendizaje que el aspecto central en el buen desempeño de los jóvenes en los talleres -además del cumplimiento de los criterios básicos de ejecución por parte de los centros-, no es su situación legal, sino más bien el interés que la persona tenga en la realización del taller o en la temática de emprendimiento. De este modo, es altamente deseable que éste sea considerado como un aspecto a tomar en cuenta por los centros participantes, sugerencia que podría estar acompañada por una guía orientativa que les permita a los funcionarios «presentar» el programa a los posibles interesados para promover su participación.

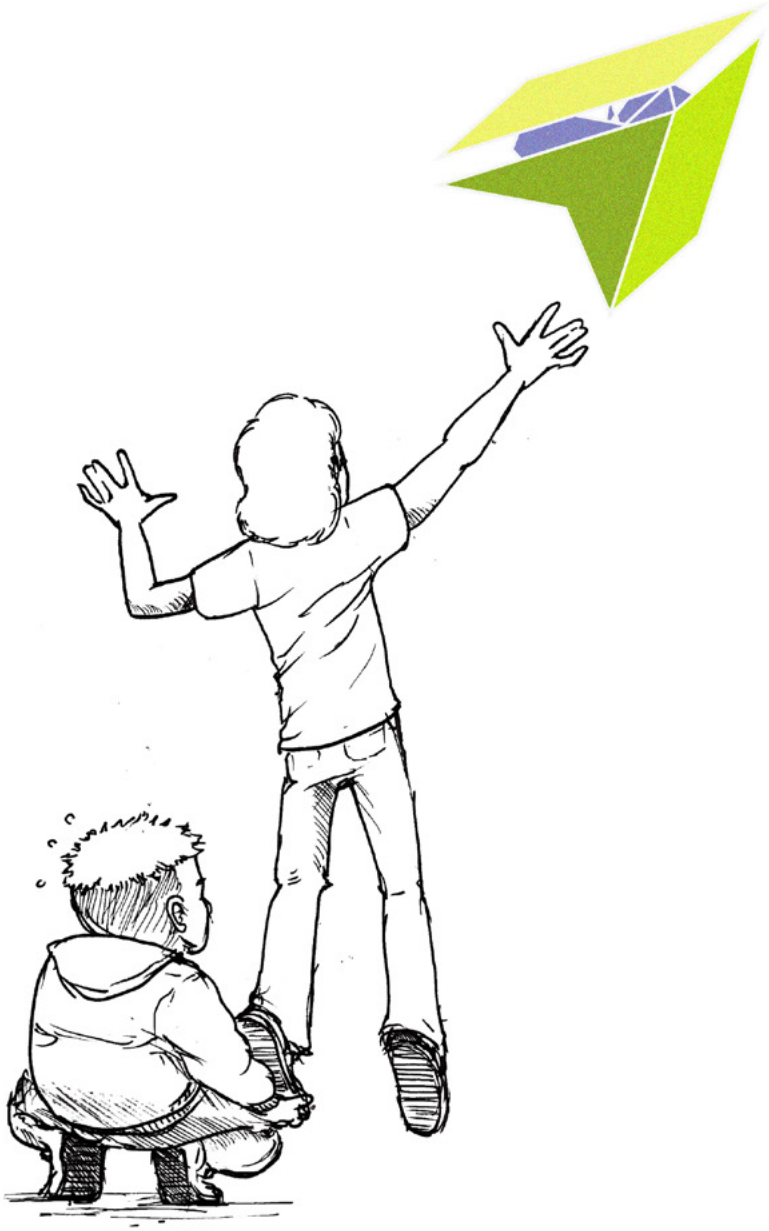
Considerar criterios de género en la selección de centros y jóvenes.

Si bien esto depende de la población efectiva de mujeres que exista en determinados centros y de otros aspectos internos (normativos, de infraestructura, de dinámica relacional entre los jóvenes del centro,

etc.), se sugiere incorporar un criterio de equidad de género tanto para la selección de los centros como para la selección de quienes participan del programa, con el objetivo de favorecer el acceso de mujeres a la iniciativa, grupo escasamente alcanzado en esta oportunidad, siendo necesario avanzar en criterios de paridad tanto para evaluar la metodología desde la perspectiva de género, como para aportar a reducir estas brechas ampliamente generalizadas a nivel societal.

10.2.2 Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red

Optimizar el proceso de selección, comunicación inicial e inducción de los centros al programa por parte de los niveles centrales involucrados (SENAME e INJUV).



En línea con la optimización de los criterios de selección de los centros participantes, es importante mejorar la experiencia de acople entre los niveles centrales que promueven y distribuyen la oferta (INJUV y SENAME), y los centros locales que la ejecutan. La percepción de que el programa es impuesto desde nivel central supone una serie de obstáculos y resistencias que afectan negativamente la calidad de la experiencia desde el primer momento. En ese sentido, es importante co-diseñar un proceso de acople previo a la fase de vinculación donde los centros puedan optar por aceptar la oferta según la situación local, además de resolver dudas y/o anticipar el cumplimiento de requerimientos que pudieran estar pendientes. Este momento de acople requiere del protagonismo del nivel central de SENAME como actor responsable de los centros y del nivel central de INJUV como responsables del programa y de la calidad de su ejecución.

Fomentar el involucramiento de las delegaciones regionales de INJUV en la gestión de redes intersectoriales que potencien y proyecten la experiencia de los jóvenes.

Al tratarse de un programa que funciona de manera centralizada, es altamente deseable que, así como se requiere del involucramiento activo y sistemático de los centros locales de SENAME, puedan involucrarse de manera más proactiva y ejecutiva las delegaciones regionales de INJUV, indistintamente de si la iniciativa INHub está instalada o no en la región. El aporte de estas delegaciones podría estar orientado a darle soporte a uno de los puntos más bajos de la experiencia: la identificación y gestión de oportunidades intersectoriales locales para probabilizar la continuidad y escalamiento del proceso creativo de las y los jóvenes participantes, ya sea desde un abordaje individual o grupal.

En vista de la cultura laboral que tiende a existir en servicios públicos como SENAME e INJUV, se valora que esta activación depende necesariamente de una formalización del rol y un compromiso explícito desde las direcciones regionales de INJUV de considerarlo dentro de los objetivos institucionales, definiendo equipos concretos para llevar a cabo la(s) tarea(s) necesarias. De otro modo, podría repetirse lo ocurrido en el prepiloto que hemos sistematizado: el entusiasmo local queda en lo declarativo y la gestión concreta termina quedando en manos del equipo ejecutor externo, desechándose la oportunidad de desarrollar prácticas internas de intersectorialidad.

10.2.3. Metodología desde las fases de la experiencia

Posicionar la realización de diagnósticos participativos como filtro para la selección de la oferta que llega a los centros y la disponibilidad de los equipos internos.

Uno de los grandes aportes e innovaciones reconocidos en esta experiencia es su intención permanente de ajustarse a las necesidades de los grupos que participaron de ella (jóvenes en primer lugar, pero también funcionarios que participaron de talleres). Dentro de lo mismo, una de las mayores resistencias expresadas por los equipos locales de los centros fue la carga de trabajo que suponía la participación en las reuniones de diagnóstico, que es justamente la instancia que posibilita la existencia del beneficio anterior. Esta aparente contradicción, ampliamente sustentada en las distintas formas de precariedad estructural y organizativa que configuran la realidad cotidiana de los centros, deja en evidencia que la oferta formativa disponible no responde necesariamente a los intereses de los/as jóvenes, sino más bien a ciertas lógicas centralistas, automatizadas y adultocéntricas que existen en este tipo de servicios.

Considerando lo anterior, se recomienda con carácter de urgencia que desde nivel central de SENAME se establezcan criterios que promuevan la realización de diagnósticos participativos conducentes a insumar la configuración de la oferta local, ya sea desde el centro hacia los ejecutores o, en el caso de programas con pretensiones más integrales y diversidad de acciones, por parte de los mismos ejecutores. Estos criterios suponen la existencia de equipos locales que estén disponibles para la realización de estas actividades y estén concientizados sobre la relevancia de su existencia, lo que implica a su vez el fortalecimiento de capacidades o dotaciones locales, además de la socialización de herramientas y metodologías que puedan favorecer el ejercicio sistemático de este tipo de prácticas.

Reforzar la relevancia de incorporar a las redes de apoyo y/o familiares en la oferta vinculada al proceso socioeducativo de las y los jóvenes.

Se trata de otra de las acciones consideradas por el programa que presentó bastante resistencia por parte de los equipos locales, quienes, nuevamente, desarrollan sus funciones en contextos de alta precariedad organizacional. Sin embargo, reconociendo la relevancia que tiene para el proceso socioeducativo y de reinserción de las y los jóvenes privados de libertad el involucramiento de sus redes de apoyo se trata de un componente que creemos debe encontrar el camino para mantenerse y poder operar dentro del programa. En ese sentido, se establece como un desafío pendiente poder resolver con los niveles centrales de INJUV, SENAME o los centros locales una estrategia que permita formalizar y posicionar el cumplimiento de esta acción como un objetivo estratégico de la experiencia, conducente a poner en valor la presencia de estos actores en el desarrollo y robustecimiento de las ofertas locales.

10.2.4. Enfoques y contenidos programáticos

Relevar la idea de emprendimiento social con pertinencia frente a los ciclos vitales de las juventudes.

Como se ha relevado en este proceso de sistematización, el programa Mi Emprendimiento en su línea SENAME pretende marcar distancia de la concepción productivista y puramente mercantil de emprendimiento, dado que entiende que a) quienes participan se encuentran en un momento de sus ciclos vitales donde es relevante favorecer espacios para el desarrollo de la creatividad, la exploración y la autoobservación, y b) sus trayectorias vitales suelen ocurrir en contextos territoriales vulnerados, donde es urgente el desarrollo de emprendimientos sociales o modelos de negocio que aporten intencionadamente a la sostenibilidad social y medioambiental.

Lo anterior, que también puede ser valorado como un aporte al necesario al proceso de reparación asociado a las experiencias de vulneración de derechos que suelen marcar las biografías de estos grupos sociales, contrasta ampliamente con las características de las ofertas locales identificadas en los centros, que privilegian la capacitación en oficios productivos (peluquería, gasfitería, mueblería, soldadura, repostería, etc.), sin estar necesariamente complementadas por una visión socioeducativa ni, como ya se ha mencionado, asociadas a los intereses reales de los jóvenes.

Dado lo anterior, y en base a los aprendizajes y logros de esta experiencia piloto, se sugiere al nivel central de SENAME y a los centros juveniles de privación de libertad en general, complementar su oferta local con programas o talleres que den cuenta de los ciclos vitales de las juventudes a partir de metodologías orientadas a la vivencia individual o colectiva de procesos creativos, exploratorios o de autooobservación, además de relevar en la visión institucional de capacitación laboral una concepción de emprendimiento social vinculada al desarrollo territorial endógeno y a la mitigación de los impactos socioambientales propiciados por el modelo de mercado imperante.

Masificar la aplicación del enfoque territorial en la oferta presente en los talleres.

Otro de los aspectos reconocidos como fortalezas de la experiencia es la adecuación y pertinencia de las temáticas desplegadas en los talleres a las realidades locales y socioeconómicas de los participantes. A la base de este logro está la aplicación de principios provenientes del enfoque territorial, que establece el reconocimiento de las sensibilidades locales como eje estratégico para el diseño y desarrollo de la política pública. Esta forma de entender el trabajo o acompañamiento con contextos y grupos vulnerados supone no sólo de un compromiso ético-político por parte de los niveles directivos de la institucionalidad pública, sino también de la existencia de capacidades técnicas en los equipos para el despliegue de metodologías y herramientas que sean coherentes con esa visión de los fenómenos sociales.

Socializar enfoques innovadores entre profesionales y jefaturas con incidencia en la configuración de la oferta programática de los centros.

La puesta en valor de enfoques como los comentados previamente debe estar orientada, entre otros aspectos significativos, a optimizar las ofertas locales disponibles en los centros juveniles de privación de libertad. Para eso, además de las comunicaciones y lineamientos que se puedan establecer desde los niveles centrales de SENAME, se recomienda enfocar los esfuerzos de socialización, comprensión y aplicación de estos enfoques a los equipos locales que inciden directamente en la configuración y seguimiento de la oferta local a través de instancias formativas que pueden ser implementadas por entidades académicas de prestigio que certifiquen el proceso.

Incorporar la realización de diagnósticos participativos y digitales para la identificación de necesidades de capacitación de los funcionarios de los centros.

En línea con la necesidad de potenciar el fortalecimiento de los equipos de trato directo de SENAME, la experiencia demostró con éxito que es posible realizar diagnósticos participativos a través de canales digitales para identificar necesidades de capacitación. Si bien se trató de un ejercicio acotado en el marco de un programa y que debe ser reforzado para una mayor proyección institucional, los resultados en cuanto a cantidad de personas participantes en las votaciones virtuales y diversidad de temáticas reunidas dan cuenta de que se trata de un canal útil y potencialmente representativo. Considerando lo anterior, se recomienda explorar la alternativa como un medio participativo para el complemento de los procesos de detección de necesidades de capacitación que estén siendo utilizados actualmente por la institución.

Revisar la metodología propuesta para el tratamiento de temas financieros en los talleres dirigidos a los jóvenes.

Como recomendación a los contenidos y metodologías utilizadas en los talleres orientados a las y los jóvenes privados de libertad, y considerando las opiniones emitidas tanto por los mismos jóvenes participantes como por los equipos de trato directo de algunos centros, se sugiere revisar concretamente

la sesión orientada al abordaje de conceptos financieros (precio, costo variable, costo fijo, etc.), para favorecer una mayor cercanía e internalización de este ámbito por parte de les asistentes. Sobre esto, cabe recordar que se trata de grupos con alta presencia de rezago escolar y que muchas veces se encuentran con fuertes tratamientos farmacológicos, lo que sumado a otros factores del entorno en el cual se desarrolla la experiencia inciden en su capacidad atencional, cognitiva y motivacional.

10.2.5. Continuidad y seguimiento

Indagar en oportunidades de encadenamiento interno con otras ofertas disponibles en los centros.

En el marco de un proceso socioeducativo integral, un deseable de la oferta local orientada a las y los jóvenes privados de libertad es que sus componentes (cursos, talleres, etc.) puedan articularse entre sí en mayor o menor medida, o al menos compartir ciertos criterios comunes que favorezcan una experiencia intencionada y coherente. Considerando lo anterior, se valora como altamente necesario el que desde el nivel central de SENAME y/o los centros locales se promueva la vinculación de esta experiencia con otras ya existentes o venideras para sus espacios locales, lo que podría favorecer la profundización de ciertos contenidos técnicos o socioeducativos que se hayan venido trabajando previamente, siendo las ideas propuestas por los/as jóvenes un elemento central que podría vehicular una serie de experiencias de aprendizaje futuras.

Si bien este acople supondría una mayor carga de trabajo tanto para los equipos locales como para el equipo ejecutor, sería un esfuerzo que, desde una visión de innovación social y el «aprender haciendo», podría favorecer sinergias internas conducentes a la configuración de una oferta más pertinente a las necesidades de las y los jóvenes.

Darle continuidad a la actividad de voluntariado con la U. de Talca.

Como quedó establecido en la presente sistematización, la actividad realizada con la U. de Talca se erige como uno de los grandes logros de la experiencia, por lo que su continuidad en futuras versiones del programa es altamente recomendada. Dentro de esto, y sin que ello desvalorice el aporte intrínseco de esta instancia, resulta interesante recordar lo que motivó su origen: la ausencia de propuestas locales por parte de los centros SENAME, en respuesta a la intención inicial que tuvo el piloto de favorecer el trabajo intersectorial a nivel regional. Reconociendo el valor y potencialidad de este objetivo preliminar, un posible complemento a este componente podría ser el involucramiento de entidades académicas por macrozonas (sur, centro y norte, por ejemplo), que podrían aportar con distintas oportunidades de continuidad al programa, aumentando el rango de alternativas para las y los jóvenes participantes.

10.2.6. Innovación de la experiencia

Indagar en el modelo de los fab lab socioeducativos como referencia para la infraestructura física, tecnológica y programática de los centros.

Uno de los aspectos contenidos por la experiencia que se valoran como altamente trascendentes e innovadores es el reconocimiento que esta propone al ciclo vital de los jóvenes participantes, quienes más allá de su situación legal actual y los estigmas reduccionistas que suelen acompañarla, siguen siendo sujetos de derecho con necesidades que deben ser reconocidas por la política pública y las ofertas disponibles en los centros donde su proceso de socialización sigue en desarrollo. Se trata de un enfoque cuya profundización y problematización es fuertemente recomendada y que, dada sus implicancias, requiere no solo de capacidades institucionales, ofertas y metodologías adecuadas, sino también de una infraestructura física y tecnológica que favorezca su implementación.

En ese sentido, un modelo que se propone como posible referencia es el de los fab lab que han emergido en ciertos contextos educativos orientados a jóvenes y adolescentes. Se trata de talleres de fabricación digital a pequeña escala que agrupan máquinas controladas por computadores, cuya particularidad reside en su pequeño tamaño y en su fuerte vinculación con la sociedad más que con la industria. Estos «espacios de creación», que son intencionados a partir de pedagogías y metodologías adecuadas, buscan proporcionar a sus usuarios la autonomía necesaria para explorar sus ideas y verse a sí mismos como personas que pueden imaginar, crear, construir y resolver problemas que existen en su entorno, promoviendo el desarrollo de la creatividad, la colaboración, el pensamiento crítico y la iniciativa.

Si bien su viabilidad en los contextos institucionales locales de privación de libertad se observa como altamente desafiante y de largo plazo, se trataría de un giro radical hacia una política de responsabilización penal juvenil que ponga por delante las necesidades inherentes del grupo que aborda por sobre las lógicas adultocéntricas, punitivas y de castigo que prevalecen en la actualidad, cuya ineficiencia está largamente documentada (Arroyo, 2011; Sepúlveda, 2016; Meléndez, 2017; Sanhueza, 2020; Abramo et al, 2021; Sánchez, 2021).

Relevar la realización de experiencias participativas personalizadas asociadas al uso de herramientas tecnológicas y recursos audiovisuales orientadas a jóvenes privados de libertad.

Por redundante que parezca a estas alturas del documento, desde una óptica de innovación social es importante volver a visualizar la experiencia como un todo, más allá del valor específico de cada uno de sus componentes. En ese sentido, el Programa Mi Emprendimiento en su línea SENAME ha logrado establecer de manera concreta y en base al trabajo desarrollado en 8 realidades regionales del país, que es posible realizar experiencias participativas y pertinentes mediante el uso de herramientas tecnológicas dirigidas a jóvenes privados de libertad. Se trata, en ese sentido, de una experiencia que reviste características únicas y sin precedentes a nivel nacional, convirtiéndola en un caso de referencia cuya proyección futura es altamente deseable, tanto por el posible impacto en los procesos

socioeducativos de los/as jóvenes que participan de ella, como por los aprendizajes, tensiones y logros institucionales que supone, los que pueden problematizar y nutrir el desarrollo de mejores ofertas socioeducativas dirigidas a este u otros grupos vulnerados situados en contextos de alta complejidad.

10.3 Recomendaciones generales

En este último capítulo del informe se avanza en la conformación de recomendaciones generales que superan tanto el alcance de los ejes de análisis propuestos como las posibilidades del programa, pero que sin embargo son de relevancia para pensar en un rediseño e implementación de la política pública dirigida a jóvenes privados de libertad y, desde un plano más general, a las juventudes como un grupo diverso con incidencia y protagonismo social.

Fortalecer la intersectorialidad como estrategia de trabajo institucional para el abordaje sistémico de fenómenos de alta complejidad.

El trabajo transdisciplinario e intersectorial es una dolorosa deuda que tiene el Estado de Chile a la hora de intervenir con grupos sociales que están en situaciones de extrema vulneración de sus derechos (Matus et al., 2019; Urquieta, 2021; Salinas, 2021).

No obstante, este tipo de experiencias, con sus alcances acotados, logros y oportunidades de mejora, nos recuerdan que se te trata de una condición excluyente para lograr una labor de intervención sociocomunitaria que reconozca la dimensión sistémica que revisten los fenómenos sociales, más aún cuando esta se desarrolla en torno a sujetos cuyas biografías están marcadas tempranamente por contextos sociales e institucionales que vulneran de manera sistemática sus derechos fundamentales.

El desafío de lo intersectorial requiere de un compromiso transversal por parte de las instituciones públicas que están llamadas a la colaboración, partiendo por las cúpulas directivas y jefaturas que sostienen la visión estratégica de los servicios públicos, que deben poner en común esta urgencia a partir de convenios e iniciativas conjuntas conducentes a su práctica e internalización sistemática en las culturas laborales tanto de los niveles centrales como de las respectivas delegaciones regionales, que pueden quedar a la deriva en este tipo de procesos organizacionales.

En este sentido, experiencias como el Programa Mi Emprendimiento en su versión SENAME, contienen aprendizajes concretos y locales que permiten pensar en clave procedimental, territorial y multiactoral las estrategias y acciones que intencionen el necesario proceso de cambio organizacional que debe impulsarse para fortalecer la cultura de trabajo intersectorial en el Estado de Chile, por lo que su socialización a nivel institucional como referente en este ámbito puede ser un aporte importante.

Revisión y actualización de los enfoques y modelos de intervención adoptados en los centros de privación de libertad juveniles, poniendo en el centro un enfoque socioeducativo y de derechos que respete las necesidades y ciclos vitales de las juventudes.

Otro aspecto crítico para potenciar el abordaje propuesto desde la institucionalidad al proceso que viven las juventudes en situación de privación de libertad está en la revisión de los enfoques desde donde se entiende y se interviene sobre el fenómeno.

Desde lo observado en el presente documento, se sugiere avanzar hacia un enfoque socioeducativo como base epistemológica para la observación y acción sobre realidades sociocomunitarias complejas, lo que supone el reconocimiento de los saberes y realidades cotidianas de los grupos e individuos como elemento estructural de la intervención social. De este modo, una visión socioeducativa facilita la posibilidad de tomar conciencia de las contradicciones sociales y asumir el reto de buscar alternativas que promuevan el empoderamiento y la capacidad de las personas para organizarse, movilizarse, interactuar, sensibilizarse, establecer compromisos, buscar su propia sabiduría emanada de sus historias de vida y su propia cultura local. Al mismo tiempo que promueve la participación de los integrantes de una comunidad, no como objetos de estudio, sino como sujetos de transformación (Benitez, 2022). Se trata, en el fondo, de poner en el centro a las personas y sus contextos para el desarrollo de procesos sostenibles conducentes a mejorar las condiciones de la vida cotidiana, lo que a su vez se condice con un enfoque de derechos.

El enfoque de derechos aporta con un marco conceptual y normativo basado en estándares internacionales operacionalmente dirigido a su promoción y protección. Esta perspectiva nos permite reconocer a los y las jóvenes como titulares de un conjunto de derechos basales que deben ser garantizados por los Estados. Ello, supone un giro en la concepción tradicional de política donde el punto de partida ya no es la existencia de personas con necesidades insatisfechas que deben ser asistidas, sino sujetos con derechos que tienen el poder jurídico y social de demandar y exigir determinadas prestaciones que deben ser garantizadas por el Estado y su conjunto de ofertas públicas (Alsop y Andrew, 2004; Abramovich, 2006; GNUDS, 2022).

Por último, ambos enfoques confluyen en un aspecto donde el piloto sistematizado en este documento tuvo éxito, que es poner en el centro del diseño de la política pública y sus programas asociados las necesidades y expectativas que tienen las y los jóvenes en situación de privación de libertad en tanto sujetos activos en la construcción de sus trayectorias vitales, hecho que debe estar reflejado en la visión estratégica con la cual se orienta el proceso de intervención general, en la oferta socioeducativa disponible en las instituciones responsables, así como también en las metodologías y técnicas específicas que se despliegan en la práctica cotidiana del quehacer interventivo.

Diagnosticar y fortalecer las capacidades existentes en los niveles centrales y equipos regionales para dar soporte a ofertas socioeducativas que formen parte de una visión de reparación e intervención integral de los/as jóvenes.

En línea con lo anterior, se valora como condición básica el que tanto quienes propician el diseño de las estrategias institucionales que configuran el funcionamiento de los centros , como los equipos que están presentes en el quehacer cotidiano y la relación directa con las y los jóvenes privados de libertad,

cuenten con los conocimientos, capacidades y normativas que les permitan llevar a la práctica estos enfoques y sus metodologías asociadas En ese sentido, instituciones como INJUV y SENAME tienen el gran desafío de configurar o perfeccionar modelos de competencias con procesos de selección, capacitación, compensación y desarrollo laboral asociados que permitan contar con los equipos técnicos y profesionales adecuados para una mejora progresiva en el funcionamiento institucional tanto de nivel central como en regiones.

Reconocimiento e incorporación permanente de las juventudes en situación de privación de libertad en la oferta regular de INJUV.

Por último, un aspecto que a la luz de las oportunidades y logros de la experiencia revisada en este documento podría parecer evidente, pero está lejos de serlo: INJUV, en su objetivo declarado de *"coordinar las políticas públicas de juventud que se originan desde el Estado"* (INJUV, 2020), tiene como desafío básico e inicial considerar dentro de su oferta permanente iniciativas que estén orientadas a las juventudes que viven situaciones de privación de libertad en centros SENAME. Se trata, como se ha venido reiterando, de un grupo situado en contextos de alta complejidad en el cual confluyen distintos tipos de vulneración, incluyendo la institucional, y que, al momento de cerrado este informe, no tiene ninguna iniciativa específica asociada en el presupuesto 2022 de este servicio público.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramo, L., Trucco, D., Ullmann, H., y Espejo, A. (2021). *Jóvenes y familias: políticas para apoyar trayectorias de inclusión.* CEPAL.

Abramovich, V. (2006). Los Estándares Interamericanos de Derechos Humanos como Marco para la Formulación y el Control de las Políticas Sociales. *Anuario de Derechos Humanos*, *2*, 13-51.

Alsop, R., y Norton, A. (2004). *Power, Rights and Poverty Reduction: Concepts and Connections A working meeting sponsored by DFID and the World Bank*. The World Bank publication.

Ander-Egg, E. (2000). *Metodología*. Editorial Humanitas. 8va reimpresión. Buenos Aires, Argentina.

Arnold, M. (2010). Constructivismo Sociopoiético. *Revista MAD,* (23), 1-8.

Arnold, M. (2004). Ensayos Sobre Socioautopoiesis y Epistemología Constructivista: Presentación del Libro. *Revista MAD, (10),* 1-3.

Arroyo, S. (2011). Justicia juvenil restaurativa: marco internacional y su desarrollo en América Latina. RJR: *Revista de Justicia Restaurativa, (1)*, 8-52.

Bendassolli, P. (2013). Theory Building in Qualitative Research:Reconsidering the Problem of Induction. *Forum: Qualitative Social Research, 14*(1).

Benitez, A. (2022). El Enfoque Socioeducativo. Una aportación a su construcción en la formación inicial de docentes. *Revista Práctica Docente. Revista de Investigación Educativa, 4(7).*

Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social.* Editorial Ariel.

Bernard, H. (2006). *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches.* Altamira Press, Lanham.

Boell, S. y Cecez-Kecmanovic, D. (2010). Literature reviews and the hermeneutic circle. *Australian Academic & Research Libraries, 41*(2), 129-144

Canales, M., Fuentealba, T., Jiménez, J., Morales, J., Cottet, P., & Agurto, I. (2008). Una aproximación a los factores que inciden en la comisión del Delito Adolescente. *El Observador, 1,* 49-72.
Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social.* LOM ediciones.

Casado, M, Figueroa, N y Sanhueza, G. (2015). Reincidencia de jóvenes infractores: un estudio piloto a nivel local desde el Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social, 14,* 150-177.

Castañeda, P. (2015). *Sistematización y generación de conocimientos en Trabajo Social. Aportes metodológicos a la formación profesional*. Publicación de la Universidad de Valparaíso.

CEPAL. (2011). *Informe sobre el estado de avance de la ronda de 2011 del programa de comparación internacional en América latina y el Caribe.* Publicación de Naciones Unidas.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social.*

Corbin, J y Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology, 13*, 3-21.

Corporación Territorio. (2018). *ARTICULARIO: Convicciones, Orientaciones y Técnicas para la facilitación de diagnósticos participativos en contextos vulnerados.*

Cunill, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: Un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión y política pública, 23*(1), 5-46.

Cypress, B. (2017). Rigor or Reliability and Validity in Qualitative Research. Di*mensions of Critical Care Nursing, 36*, 253-263.

D'ancona, M. (1996). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. *Política y Comunicación.*

Dirección de presupuestos [DIPRES]. (2019). *Iniciativa INHub.* http://www.dipres.gob.cl/597/articles-206900_doc_pdf.pdf

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (1996). Convención sobre los Derechos del Niño.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2017). *Situación educativa de las y los adolescentes privados de libertad por causas penales en América Latina y el Caribe*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Estudio regional comparativo.

Fondo Solidario e Inversión Social [FOSIS]. (2015). *Herramientas para la aplicación del Enfoque Territorial a la escala intercomunal.* Programa Más Territorio.

Guber, R. (2011). La observación participante como sistema de contextualización de los métodos etnográficos: La investigación de campo de Esther Hermitte en los Altos de Chiapas, 1960-1961. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales, 1*(2), 60-90.

Guzmán-León, A. (2016). Comparar para construir política pública en tiempos de globalización.

Revista Iberoamericana de Educación Superior, 7(20), 135-156. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible [GNUDS]. (2022). *Enfoque para la programación basado en los Derechos Humanos*. https://unsdg.un.org/es/2030-agenda/universal-values/human-rights-based-approach#:~:text=El%20enfoque%20basado%20en%20los,y%20proteger%20los%20derechos%20

Heidenheimer, A., Heclo, H y Adams, C. (1990). *Comparative Public Policy: The Politics of Social Choice in America, Europe, and Japan.*

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Análisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la investigación*, 407-499.

Ibáñez, J. (2006). Introducción a los oficios. En M. Canales (Ed.), *Metodologías de Investigación Social* (pp.11-30). LOM Ediciones.

Instituto Nacional de Derechos Humanos [INDH]. (2016). *Situación de los Derechos Humanos en Chile. Informe Anual.* https://www.indh.cl/bb/wp-content/uploads/2017/01/Informe-Anual-INDH-2016.pdf

Instituto Nacional de Derechos Humanos [INDH]. (2020). *Situación de los Derechos Humanos en Chile. Informe Anual*. http://bibliotecadigital.indh.cl/xmlui/handle/123456789/1721

Instituto Nacional de la Juventud [INJUV]. (2022). *Instituto Nacional de la Juventud - Quiénes Somos.* https://www.injuv.gob.cl/injuvquienessomos

Jara, J. (2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *F (x)= Educación Global Research, 1*, 56-70.

Jara, O. (2020). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias.* http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf

Krippendorff, K. (1989). *Content Analysis.* Oxford University Press, New York.

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica.* Paidós.

Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.

Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad.* MéxicoDF: Herder.

Marshall, C. y Rossman, G. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.

Martinic, S. (1984). *Algunas categorías de análisis para la sistematización.*

Mascareño, A. (2010). Construct this! O por qué el constructivismo sistémico es real. *Revista MAD*, (23), 9-24.

Matus, T. (2015). *Innovación social efectiva. Una propuesta de evaluación para programas sociales.* Proyecto IDeA ITi3Lioo20.

Matus, T. (2018). *Punto de Fuga Imágenes dialécticas de la crítica al Trabajo Social Contemporáneo*. Editorial Espacio Buenos Aires.

Mariñez-Sánchez, C., Labraña-Vargas, J., & Matus-Sepúlveda, T. (2019). Coordinación sistémica en la esfera pública: observando la conversión de la experticia científica en confianza desde el modelo sistémico funcional y el modelo pragmático formal. *Cinta de moebio*, (65), 209-226.

Mayan, M. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos. Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Alberta: International Institute for Qualitative Methodology, 34.*

Mayntz, R. (1993). Modernization and the logic of interorganizational networks. *Knowledge and Policy, 6*(1), 3-16.

Meléndez, P. (2017). "Oferta educativa para niños, niñas y jóvenes privados de libertad: descripción, desafíos y política pública" [Tesis para Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile].

Merton, R. K. (1987). La entrevista focalizada y los grupos focales: Continuidades y discontinuidades. *La opinión pública trimestral, 51*(4), 550-566.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (28 de noviembre de 2005). *Ley 20084 Establece un Sistema de Responsabilidad de los Adolescentes por Infracciones a la Ley PENAL.* https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=244803

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2008). *Resumen del proyecto de ley que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil.* https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25207/1/Resumen_Proyecto_de_ley_que_crea_Servicio_Nacional_de_Reinsercion_Social_Juvenil__final_.pdf

Monge, N. (2019). *La innovación social como herramienta para abordar los objetivos de desarrollo sostenible: Parte II: propuesta de política pública.*

Morales, A. (2018). *Análisis del proyecto de ley que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil e introduce modificaciones a la ley N°20.084, sobre responsabilidad penal de adolescentes, y otras normas que indica*. Centro UC.

Ministerio del Desarrollo Social y FOSIS. (2017). *Herramientas para la aplicación del Enfoque Territorial a escala intracomunal*. Programa Más Territorio.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Sistematización para Transferir Conocimiento. Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento. Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo Unidad de Gestión de Conocimiento Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.* https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713

Ragin, C. (2014). The Comparative Method Moving Beyond Qualitative and Quantitative. University of California Press.

Riesco, A. (2011). *Caso aplicado. Emprendimiento social: El caso de proyecto B* [Tesis de Magíster en Ciencias de la Administración, mención Emprendimiento].

Robles, F. (2012). Dificultades y paradojas de la observación de segundo orden: Reflexiones en torno al cálculo de la forma. *Revista MAD, 27*, 15-33.

Salinas, S., Urquieta, A., & Labraña, J. (2021). Coordinación organizacional desde la teoría de sistemas sociales: propuesta de tipologías a partir de un estudio de caso en programas del área de protección de SENAME, Región Metropolitana. *Revista MAD*, (44).

Sánchez, D. (2021). Adultocentrismo y Sistema Penal Juvenil.¿ Qué lugar tienen los jóvenes?. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales, 103 (6).*

Sanhueza, G. (2020). *Educación de jóvenes en situación de privación de libertad en Chile.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374677

Sepúlveda, A. (2016). El currículum tras las rejas: aproximaciones al significado pedagógico-curricular en un contexto privativo de libertad para adolescentes. *Revista Estudios de Políticas Públicas, 2*(1), 39-50.

Servicio Nacional de Menores [SENAME]. (2017). *Orientaciones Técnicas Programa de Reinserción para Adolescentes Infractores a la Ley Penal en General. Modalidad Programa de Apoyo Socioeducativo para Adolescentes Privados de Libertad/Medio Libre.* Departamento de Justicia Juvenil SENAME. https://www.sename.cl/wsename/p21_21-12-2017/Bases-Tecnicas-21.pdf

Servicio Nacional de Menores [SENAME]. (2020). *Anuario 2020.* https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2021/08/Anuario-Estadistico-2020.pdf

Timmermans, S. y Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory, 30*(3), 167–186.

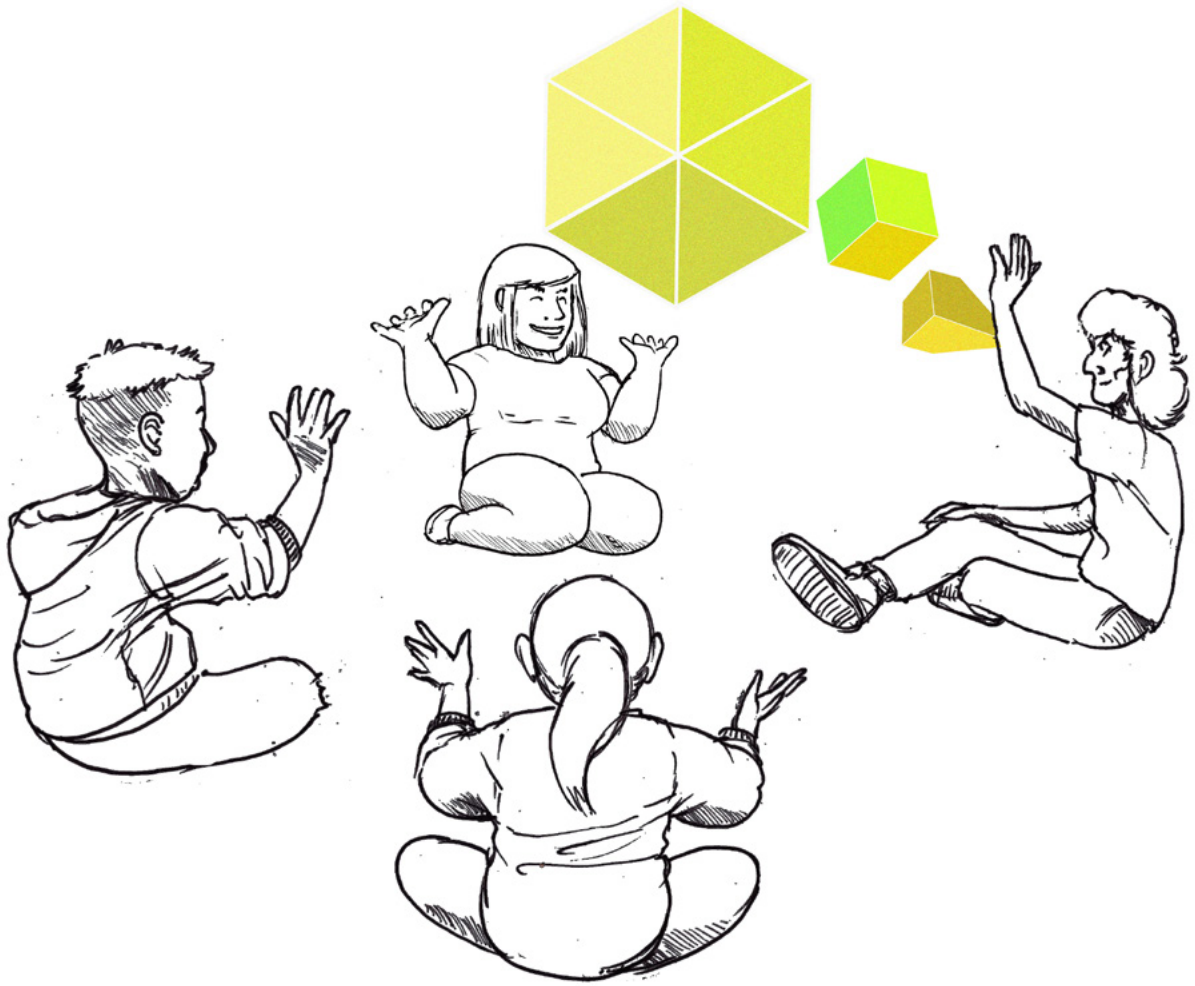
Universidad de Chile, BID, y Open Society. (s.f.). *Programa Empleabilidad Juvenil como estrategia de Reinserción Social para Jóvenes Privados de Libertad-Chile.*

Urquieta, A.; Salinas, S. y Labraña, J. (2021). La improbabilidad de la transformación social efectiva: una reflexión en torno a los déficits de política pública en Chile*. Cuaderno de Trabajo Social, 1(16),* 115-132, Universidad Tecnológica Metropolitana.

Urquiza, A., Billi, M., y Leal, T. (2017). Aplicar una distinción. Un programa sistémico-constructivista para la investigación social cualitativa. *Revista MAD*, (37), 21-53.

Villalobos, P. y Escobar, B. (2016). *La innovación social para Chile: de la praxis a las políticas públicas.* Editorial Cieplan.

Viscarret, J. (2007). *Modelos de intervención en Trabajo Social.* Editorial Alianza.



ANEXOS

Anexo N°1

Pautas de grupos focales para los actores de la experiencia Mi Emprendimiento Línea Sename.

En el siguiente apartado se detallan los instrumentos empleados para la producción de información en el marco del presente ejercicio de sistematización, ello orientado por un doble objetivo, en primer lugar, para transparentar el trabajo de campo y cumplir con estándares éticos y, en segundo lugar, contribuir a otros procesos de sistematización mediante las buenas idea y límites de este trabajo.

PAUTA GRUPOS FOCALES PARA JÓVENES

- Bienvenida y presentación de moderadores y de la actividad.
- Agradecimiento a los participantes.
- Instrucciones para la toma de palabras y uso de micrófono.

Dimensiones	Preguntas/Temas
Actividad de inicio: rompe hielo	Mostrar fotografías grupales del taller Mi Emprendimiento, saludos y/o de sus vídeos "90 segundos de fama" para iniciar la conversación pidiendo que cada participante escoja una imagen y comente brevemente por qué la seleccionó o por qué se siente representado con dicha imagen.
Condiciones básicas de operación: Infraestructura y equipamiento técnico	1. ¿Cómo era el espacio donde se conectaban para el taller? ¿Qué les pareció? ¿Estaban cómodos? 2. ¿Cómo fue para ustedes hacer el taller a través de internet? ¿Les gustó o no tanto? 3. ¿Cómo los apoyaban los funcionarios del centro en los talleres? ¿Mejorarían algo de eso?
Metodología	4. ¿Qué les pareció la duración de las sesiones? 5. ¿Cómo fue la relación con Diego y Santiago? ¿Qué fue lo que más les gustó? ¿Qué mejorarían? 6. Sobre los videos y ejemplos que se usaban en los talleres ¿Se sentías representado por los emprendimientos que se mostraban? (por ejemplo Turbowoman o PacGol) 7. ¿Cómo fue para ustedes hacer las tareas del taller? ¿Se sintieron apoyados? 8. De las actividades en que participaron ¿cuál o cuáles recuerdan más? ¿Por qué?
Enfoques conceptuales y contenidos	9. ¿Qué temas revisados en los talleres fueron los que más te interesaron? ¿Y los que menos?

PAUTA GRUPOS FOCALES PARA JÓVENES

Dimensiones	Preguntas/Temas
Continuidad y seguimiento	10. En el futuro ¿se ven realizando sus ideas de emprendimiento?
	11. ¿Qué creen uds. que falta para que esas ideas puedan convertirse en una realidad?
	12. ¿Qué opinan de la actividad de los logos que se realiza con la U. de Talca?
Evaluación general	13. ¿Hay algo que les gustaría cambiar y/o agregar al programa para hacerlo mejor? (materiales, apoyo del equipo, nuevas actividades, etc.)
	14. ¿Te parece bien que se hagan este tipo de talleres? ¿Crees aportan en algo a jóvenes que están pasando por una situación similar a la tuya? ¿Qué aportan?

PAUTA GRUPOS FOCALES PARA PROFESIONALES Y ADMINISTRATIVOS*

- Bienvenida y presentación de moderadores y actividad.
- Agradecimiento a los participantes.
- Instrucciones para la toma de palabras y uso de micrófono.

Dimensiones	Preguntas/Temas
Condiciones básicas de operación: Infraestructura y equipamiento técnico	1. ¿Cómo fue para sus centros implementar el programa de forma online? ¿Qué adecuaciones tuvieron que hacer tanto al momento de iniciar los talleres como durante el proceso en general? *(en términos de recursos, espacios, distribución interna de participantes, etc.)* 2. ¿Cómo evalúan los recursos de sus centros para la implementación del programa? *(espacios de trabajo, conexión, herramientas tecnológicas, etc.).* 3. Desde su punto de vista, ¿Qué ventajas y desventajas tuvo realizar el taller en formato online?
Condiciones básicas de operación: Equipos e institucionalidad	4. ¿Cómo evalúan la preparación que hubo previa a los talleres, las fases de diagnóstico y diseño? ¿Se sintieron incluidos en este proceso? 5. ¿Qué les pareció su rol e involucramiento en el desarrollo del programa? ¿Les pareció claro? ¿Qué mejorarían? ¿Creen que sus ideas e inquietudes fueron consideradas? 6. ¿Cómo fue la distribución interna de los profesionales que acompañaron a los jóvenes en las sesiones? ¿Significó un aumento de su carga laboral? 7. ¿Cómo evalúa la dotación y coordinación interna de los profesionales de los centros de cara a la implementación del programa? 8. ¿Cómo evalúa el perfil y las capacidades existentes en los equipos internos para el acompañamiento/ participación en este tipo de programas? 9. ¿Consideran que el clima organizacional interno del centro influyó en el programa? ¿En qué aspectos? *(Observar si existen tensiones entre equipos y jefaturas, indagar en la rotación de personal, etc.)*

* Se adaptó a dos entrevistas individuales

PAUTA GRUPOS FOCALES PARA PROFESIONALES Y ADMINISTRATIVOS*

Dimensiones	Preguntas/Temas
Metodología	10. ¿Cómo evalúan la duración y horarios de las sesiones? ¿La duración del taller completo qué les pareció?
	11. ¿Cómo observaron la asistencia de los jóvenes? ¿Qué aspectos influyeron en esto?
	12. ¿Cómo evalúan la manera en que se transmitían los contenidos, las metodologías que se empleaban?
	13. ¿Qué actividades consideran que han sido más significativas para los jóvenes? ¿Hay alguna actividad que creen que haya sido aburrida o poco motivante de desarrollar?
	14. ¿Cómo funcionó la realización de las tareas solicitadas en los talleres? ¿Algunas dificultades y/o recomendaciones?
Enfoques y contenidos	15. ¿Qué les parecieron los temas que revisamos en los talleres? ¿Cuáles creen que generaron mayor interés en los participantes?
	16. ¿Cómo reciben los talleres formativos que se han extendido para ustedes como equipos profesionales?
Continuidad y seguimiento	17. ¿Qué les parece el levantamiento de un voluntariado con U. de Talca para el diseño de logos y entrega de incentivos materiales a los jóvenes?
	18. ¿Qué otras cosas se podrían hacer para seguir potenciando las ideas de los jóvenes tras la finalización del programa?
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red	19. ¿Cómo evalúan la coordinación con las diferentes contrapartes vinculadas al programa? (SENAME, INJUV, Artefactos Metodológicos) ¿Qué aspectos podrían mejorarse?
Innovación de la experiencia	20. ¿Cuáles son para ustedes las principales diferencias o innovaciones de este programa en comparación a otros?
Evaluación general de la experiencia	21. En general ¿Qué fortalezas observan en la experiencia?
	22. En general ¿Qué oportunidades de mejora observan en la experiencia?

PAUTA GRUPOS FOCALES PARA COORDINADORES/AS FORMATIVOS

- Bienvenida y presentación de moderadores y actividad.
- Agradecimiento a los participantes.
- Instrucciones para la toma de palabras y uso de micrófono.

Dimensiones	Preguntas/Temas
Condiciones básicas de operación: Infraestructura y equipamiento técnico	1. ¿Cómo fue la llegada del programa Mi Emprendimiento a sus respectivos centros? ¿Cuál fue su primera impresión? 2. ¿Cómo fue para sus centros implementar el programa de forma online? ¿Qué adecuaciones tuvieron que hacer? *(en términos de recursos, espacios, distribución interna de participantes, etc.)* 3. ¿Qué ventajas y desventajas tuvo desarrollar los talleres de forma online? 4. ¿Cómo evalúan los recursos de sus centros para la implementación del programa? *(espacios de trabajo, conexión, herramientas tecnológicas, etc.).*
Condiciones básicas de operación: Equipo	5. ¿Qué les pareció su rol e involucramiento en el desarrollo del programa? ¿Hay algo que mejorarían respecto a dicho rol? 6. ¿Cómo evalúa la dotación y coordinación interna de los profesionales de los centros de cara a la implementación del programa? 7. ¿Cómo evalúa el perfil y las capacidades existentes en los equipos internos para el acompañamiento/ participación en este tipo de programas? 8. ¿Cómo ha afectado la reestructuración que ha tenido la institución en el desarrollo de este tipo de programas?
Metodología	9. ¿Qué les pareció la duración y horarios de las sesiones? ¿Y la duración del taller completo? 10. ¿Cómo observaron la asistencia de los jóvenes? ¿Qué aspectos influyeron en esto? 11. ¿Qué actividades consideran que han sido más significativas para los jóvenes? ¿Hay alguna actividad que creen que haya sido aburrida o poco motivante de desarrollar?

PAUTA GRUPOS FOCALES PARA COORDINADORES/AS FORMATIVOS

Dimensiones	Preguntas/Temas
Enfoques conceptuales y contenidos	12. ¿Qué les parecieron los temas y contenidos que revisamos en los talleres? ¿Incluirían otros? ¿Cuáles? 13. ¿Hubo ciertos contenidos que fueran más llamativos o importantes para los jóvenes?
Continuidad y seguimiento	14. ¿Qué les parece el levantamiento de un voluntariado con U. de Talca para el diseño de logos y entrega de incentivos materiales a los jóvenes? 15. ¿Qué otras cosas se podrían hacer para seguir potenciando las ideas de los jóvenes tras la finalización del programa? ¿Ven factible la implementación de algún tipo de seguimiento o programa de continuidad?
Innovación de la experiencia	16. ¿Cuáles son para ustedes las principales diferencias o innovaciones de este programa en comparación a otros?
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red	17. ¿Cómo evalúan la coordinación interna entre los profesionales del centro? ¿Qué aspectos podrían mejorarse? 18. ¿Cómo fue la coordinación con sus jefaturas de SENAME en relación con el programa? 19. ¿Cómo fue la comunicación y coordinación con el equipo de Artefactos Metodológicos? ¿Qué aspectos podrían mejorarse?
Evaluación general	20. En general ¿Qué fortalezas observan en la experiencia? 21. ¿Qué debilidades identifican en el programa? 22. En general ¿Qué oportunidades de mejora observan en la experiencia? 23. ¿Identifican alguna amenaza externa que pueda influir en el desarrollo del programa?

PAUTA GRUPOS FOCALES PARA DIRECTIVOS CENTROS SENAME

- Bienvenida y presentación programa, moderadores y actividad.
- Agradecimiento a los participantes.
- Instrucciones para la toma de palabras y uso de micrófono.

Dimensiones	Preguntas/Temas
Condiciones básicas de operación: Oferta e infraestructura	1. ¿Cómo fue la llegada del programa Mi Emprendimiento a sus respectivos centros? ¿Cuál fue su primera impresión? 2. ¿Cómo evalúan los recursos de sus centros para la implementación del programa? (espacios de trabajo, conexión, equipamiento tecnológico, etc.).
Condiciones básicas de operación: Institucionalidad y equipo	3. ¿Qué rol cumplieron ustedes en el programa? ¿Les pareció claro el rol que realizaron? ¿Qué mejorarían? 4. ¿Cómo evalúa la dotación, perfiles y coordinación interna de los profesionales de los centros de cara a la implementación del programa? 5. ¿Qué les parece que Mi Emprendimiento incluya un componente de formación para los equipos profesionales? 6. ¿Cómo ha afectado la reestructuración que ha tenido la institución en el desarrollo de este tipo de programas?
Continuidad y seguimiento	7. ¿Qué tipo de encadenamientos o articulaciones crees que podrían agregar valor al desarrollo de este tipo de programas?
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red	8. ¿Cómo evalúan la coordinación interna entre los profesionales del centro? ¿Qué aspectos podrían mejorarse? 9. ¿Cómo evalúan la coordinación entre SENAME, su centro e INJUV en el marco del presente programa? 10. ¿Cómo fue la comunicación y relación con el equipo de Artefactos metodológicos? 11. ¿Cómo podría mejorarse el trabajo intersectorial entre las instituciones involucradas?

PAUTA GRUPOS FOCALES PARA DIRECTIVOS CENTROS SENAME

Dimensiones	Preguntas/Temas
Evaluación general de la experiencia	12. En general ¿Qué fortalezas observan en la experiencia? 13. En general ¿Qué oportunidades de mejora observan en la experiencia?

PAUTA GRUPO FOCAL INJUV NIVEL CENTRAL Y REGIONAL

- Bienvenida y presentación de moderadores y actividad.
- Agradecimiento a los participantes.
- Instrucciones para la toma de palabras y uso de micrófono.

Dimensiones	Preguntas/Temas
Oferta	1. ¿Cómo nace el programa Mi Emprendimiento, Línea SENAME? ¿Qué instituciones se involucraron en un inicio?
	2. ¿La creación del programa responde a alguna problemática o desafío en particular? ¿Qué objetivos y/o metas se propuso en un inicio? ¿Han variado?
	3. ¿Por qué se pensó en un programa de emprendimiento? ¿De dónde surge esta idea?
	4. ¿Qué implica que Mi Emprendimiento sea parte del eje laboral/vocacional de INJUV?
	5. ¿Cuáles son las principales diferencias del programa en su línea SENAME con respecto a la línea regular y colegios?
Condiciones básicas de operación: institucionalidad y equipos	6. ¿Cuál fue su rol como INJUV regional/central en el programa Mi Emprendimiento? ¿Cómo evalúan su rol?
	7. ¿Cómo influye el clima laboral o la cultura de trabajo de INJUV / INHub en el desarrollo de la iniciativa?
Metodología	8. ¿Conocen los criterios de selección de los centros participantes?
	9. ¿Conocen cómo se seleccionaron a los jóvenes participantes? ¿Cómo evalúan la cobertura alcanzada?
	10. ¿Cómo evalúan la preparación que hubo previa a los talleres, la fase de diagnóstico y diseño? ¿Se sintieron incluidos en este proceso?
	11. En general ¿Cómo evalúan la metodología propuesta por el programa? ¿Qué fortalezas y debilidades destacan?
Enfoques y contenidos	12. ¿Qué les parecieron los temas y contenidos revisados en los talleres? ¿Incluirían otros? ¿Cuáles?

PAUTA GRUPO FOCAL INJUV NIVEL CENTRAL Y REGIONAL

Dimensiones	Preguntas/Temas
Continuidad y seguimiento	13. ¿Qué les parece la actividad con la U. de Talca para el diseño de logos sobre las ideas de emprendimiento de los jóvenes? 14. ¿Cómo evalúan la entrega de incentivos materiales a los jóvenes? *(consultar cómo se gestiona la entrega de estos recursos en los centros)* 15. ¿Qué encadenamientos o articulaciones se podrían desarrollar para seguir potenciando las ideas de los jóvenes tras la finalización del programa?
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red	16. ¿Cómo evalúan su coordinación interna en tanto INJUV e INHub regional y central? 17. ¿Cómo evalúan la coordinación establecida con SENAME? ¿Cómo funcionaron los canales de comunicación y el cumplimiento de compromisos? ¿Afectaron los cambios que ha vivenciado el servicio en el desarrollo del programa? 18. ¿Cómo es y cómo evalúan su comunicación y coordinación con Artefactos Metodológicos? ¿Cómo evalúa la ejecución de recursos v/s el cumplimento de actividades comprometidas? 19. ¿Qué propondrían para mejorar el trabajo intersectorial que amerita el programa?
Innovación de la experiencia	20. ¿Cuáles son para ustedes las principales diferencias o innovaciones de este programa en comparación a otros? ¿Se había implementado un programa similar con anterioridad?
Evaluación general	21. ¿Cuáles consideran que fueron las fortalezas y potencialidades del programa? 22. ¿Cuáles fueron las principales debilidades del programa? 23. ¿Identifican oportunidades del entorno para mejorar el programa? 24. ¿Visualizan alguna amenaza externa que dificulte el desarrollo del programa? *(sea institucional, contextual u otra)*

Anexo N°2

Pautas de entrevistas semiestructuradas para los actores de la experiencia Mi Emprendimiento, Línea SENAME.

PAUTA ENTREVISTA GRUPAL: REPRESENTANTES DE SENAME

- Agradecimientos y presentación del instrumento.
- Consentimiento informado de tipo hablado.

Dimensiones	Preguntas
Condiciones básicas de operación: oferta, institucionalidad y equipo	1. ¿Cómo nace el programa Mi Emprendimiento, Línea SENAME? 2. ¿Qué objetivos y/o metas se propuso? ¿A qué problemática o desafío responde? 3. ¿Cómo recibieron la iniciativa de conformar un programa de emprendimiento? ¿Contaban con otras ofertas en esta área? 4. ¿Qué rol asumieron cómo SENAME? en el programa Mi Emprendimiento? ¿Cómo evalúan su rol? 5. ¿Perciben que el cambio institucional de SENAME influyó en el desarrollo del programa? ¿Cómo?
Condiciones básicas de operación: Infraestructura y equipamiento técnico	6. ¿Cómo evalúan los recursos de los centros para la implementación del programa? *(espacios de trabajo, conexión, herramientas tecnológicas, etc.)* 7. ¿Qué ventajas y desventajas observan en desarrollar un programa de este tipo en modalidad online?
Metodología	8. ¿Bajó qué criterios se seleccionó a los centros participantes? 9. ¿Bajo qué criterios y quién selecciona a los jóvenes participantes? 10. ¿Cómo evalúan la preparación que hubo previa a los talleres, la fase de diagnóstico y diseño? ¿Cuál fue su rol y nivel de participación en este proceso? 11. En general ¿Cómo evalúa la metodología propuesta por el programa? ¿Qué fortalezas o debilidades destacaría?
Enfoques y contenidos	12. ¿Qué les parecen los contenidos del programa? 13. ¿Cómo reciben los talleres formativos que se han extendido para los equipos profesionales?

PAUTA ENTREVISTA GRUPAL: REPRESENTANTES DE SENAME

Dimensiones	Preguntas
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red	14. ¿Cómo era su comunicación y coordinación con los centros CIP-CRC?
	15. ¿Cómo evalúan la coordinación establecida con INJUV a nivel regional y central?
	16. ¿Cómo evalúa la coordinación con los facilitadores de Artefactos Metodológicos?
	17. ¿Cómo podría mejorarse el trabajo intersectorial que amerita el programa?
Continuidad y seguimiento	18. ¿Qué les parece la realización de la actividad con la U. de Talca para el diseño de logos y entrega de incentivos materiales a los jóvenes?
	19. ¿Qué encadenamientos o articulaciones se podrían desarrollar para seguir potenciando las ideas de los jóvenes tras la finalización del programa?
Innovación de la experiencia	20. ¿Cuáles consideran que fueron las fortalezas y potencialidades del programa?
	21. ¿Cuáles fueron las principales debilidades o barreras que se encontraron durante el proceso?
	22. ¿Identifican algunas oportunidades externas o en el entorno que podrían mejorar el programa?
	23. ¿Visualizan alguna amenaza externa que dificulte el desarrollo del programa? (sea institucional, contextual u otra)
Evaluación general	

PAUTA ENTREVISTA INDIVIDUAL: ARTEFACTOS METODOLÓGICOS

- Agradecimientos y presentación del instrumento.
- Consentimiento informado de tipo hablado.

Dimensiones	Preguntas
Antecedentes programáticos	1. ¿Cómo nace el programa? ¿Qué instituciones se involucraron en un inicio? ¿Cómo llega Artefactos Metodológicos al programa? 2. ¿Qué objetivos se propuso el programa? ¿Cambian estos objetivos en la versión 2021? *(Objetivo general y específicos)* 3. ¿Por qué se pensó en un programa en el área de emprendimiento? ¿De dónde surge esta idea? ¿Cómo se diferencia su concepto de emprendimiento?
Diagnóstico y rediseño participativo	4. ¿Cómo se seleccionaron los centros participantes? ¿Cómo fue la distribución en primer y segundo ciclo? 5. ¿Bajó qué criterios se seleccionó a los jóvenes participantes? ¿Qué le parecen estos criterios? 6. ¿Cómo fue el proceso de diagnóstico local participativo? ¿Qué actores participaron? ¿Cómo se involucraron? 7. ¿Cómo fue el proceso de adecuación metodológica del programa para cada centro y a los intereses de los jóvenes? 8. ¿Cómo era la oferta laboral y educativa con la que se encontraron al llegar a los centros? ¿Visualizan posibilidades de encadenamiento entre la oferta y Mi Emprendimiento? 9. ¿Cómo fue el trabajo con redes de apoyo de los jóvenes? ¿Es posible potenciar este componente? 10. ¿Cómo se logra finalmente la validación del diseño del programa? ¿Qué actores participan de esta validación?
Condiciones básicas de operación: Infraestructura y equipamiento técnico	11. ¿Cómo fue la gestión de recursos y equipamiento en los centros? ¿Qué brechas persisten? ¿Y respecto a los espacios de conexión, a la infraestructura?

PAUTA ENTREVISTA INDIVIDUAL: ARTEFACTOS METODOLÓGICOS

Dimensiones	Preguntas
Condiciones básicas de operación: Equipo e institucionalidad	12. ¿Cómo evalúan la dotación, el perfil profesional y la coordinación interna entre los profesionales de los centros? ¿Cómo influyen estos aspectos en el programa? ¿Cómo evalúan la autonomía decisional de los equipos de cara al programa?
Condiciones básicas de operación: presupuesto	13. Considerando los plazos establecidos por convenio ¿Cómo funcionó la ejecución de los recursos financieros?
Metodología	14. ¿Qué caracteriza a la metodología empleada en Mi Emprendimiento y qué principios están a la base de su metodología? 15. ¿Cómo evalúan los niveles de participación de los jóvenes en el programa y qué estrategias fueron adoptando para promover la participación en los talleres? 16. En general, ¿Cómo fue la relación que se dio entre quienes participaron? ¿Y las dinámicas relacionales entre los jóvenes y los funcionarios? 17. ¿Cómo varió la asistencia y qué aspectos influyen en esto a su juicio? 18. ¿Cómo evalúan los logros del programa en términos del fortalecimiento de competencias en los jóvenes como la autoconfianza, creatividad y pensamiento crítico, entre otras? 19. En un ejercicio de autoevaluación de su metodología ¿Qué consideran que es lo que mejor resultó en los talleres y qué cosas no resultaron?
Enfoques y contenidos	20. ¿Qué enfoques están a la base del programa? ¿Cuáles consideran que se están operacionalizando correctamente y cuáles se necesita potenciar más? *(género, derechos, intercultural, territorial, etc.).* 21. ¿Qué contenidos o temáticas consideran que tuvieron mejor recepción y cuáles resultaron más dificultosos? 22. ¿De dónde surge la idea de realizar talleres de fortalecimiento con los equipos profesionales de los centros? ¿Cómo han resultado?

PAUTA ENTREVISTA INDIVIDUAL: ARTEFACTOS METODOLÓGICOS

Dimensiones	Preguntas
Continuidad y seguimiento	23. ¿Cómo nace la alianza con la Escuela de Diseño de la Universidad de Talca? ¿Cómo la evalúan? ¿Ha habido diferencias con respecto a la versión 2020?
	24. ¿Cómo visualizan las posibilidades de implementar talleres en niveles más avanzados?
	25. ¿Ven factible la implementación de algún tipo de seguimiento post intervención?
Innovación de la experiencia	26. Desde su punto de vista, ¿En qué aspectos la iniciativa es innovadora? ¿Cómo se diferencian?
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red	27. ¿Cómo fue la coordinación con SENAME nivel central y cómo se evalúa el cumplimento de sus compromisos?
	28. Evaluando ahora la coordinación y rol desempeñado por INJUV tanto a nivel regional como central
	29. ¿Cómo evalúan las posibilidades de coordinación con las delegaciones regionales tanto de SENAME como de INJUV?
	30. ¿Cuál era la idea y expectativas que se tenían del proyecto local de continuidad, específicamente el de intersectorialidad y por qué finalmente no se logra? ¿Cómo ven las posibilidades de implementarlo en futuras versiones?
Evaluación de la experiencia	31. ¿Cuáles son las principales diferencias o mejoras que visualiza desde la experiencia piloto en Talca a la experiencia actual?
	32. ¿Cómo visualizan el programa en su versión 2022? ¿Qué ideas se están pensando para mejorar el programa? *(indagar en el ámbito de la exploración y presencialidad)*

PAUTA ENTREVISTA: COORDINADORA FORMATIVO

- Agradecimientos y presentación del instrumento.
- Consentimiento informado de tipo hablado.

Dimensiones	Preguntas
Oferta	1. ¿Cómo fue la llegada del programa Mi Emprendimiento a su centro? ¿Quién les informa? ¿Cuál fue su primera impresión?
	2. ¿Cómo se construyen los planes de intervención laboral de los jóvenes?
	3. ¿Cuáles son los principales programas formativos y laborales de los jóvenes?
Condiciones básicas de operación: Infraestructura y equipamiento técnico	4. ¿Cómo fue implementar el programa de forma online? ¿Qué adecuaciones tuvieron que hacer? *(en términos de recursos, espacios, conexión, indagar posibilidades de incorporar un componente presencial.)*
Condiciones básicas de operación: institucionalidad y equipo	5. ¿Cómo fue la distribución interna de los profesionales que acompañaron a los jóvenes en las sesiones?
	6. ¿Cómo evalúa la coordinación interna con los profesionales del centro de cara a la implementación del programa? ¿Qué aspectos podrían mejorarse?
	7. ¿Cómo es el clima organizacional interno del centro? ¿Influye en el programa? *(tensiones entre profesionales y administrativos, rotación de personal, etc.)*
	8. ¿Cómo han vivido el cambio de administración institucional? ¿Cuáles han sido los principales cambios del Servicio de Reinserción Social Juvenil? ¿Consideran que influyen en el programa?
Metodología	9. ¿Bajó qué criterios se seleccionó a los jóvenes participantes? ¿Qué le parecen estos criterios?
	10. ¿Cómo varió la asistencia de los jóvenes al taller? ¿Qué aspectos influyeron en esto? *(indagar en rotación)*
	11. ¿Cómo evalúa la preparación que hubo previa a los talleres, la fase de diagnóstico y diseño? ¿Se sintió incluida en este proceso? ¿Cree que sus ideas e inquietudes fueron consideradas?

PAUTA ENTREVISTA: COORDINADORA FORMATIVO

Dimensiones	Preguntas
	12. ¿Qué le pareció el involucramiento de las familias y redes de apoyo en este proceso? ¿Considera que es posible y pertinente incorporar a las redes de apoyo en otras instancias del programa?
	13. ¿Cómo evalúa la relación que se dio entre los jóvenes, los facilitadores y los funcionarios del centro que acompañaron el programa?
	14. ¿Qué actividades considera que han sido más significativas para los jóvenes? ¿Hay alguna actividad que haya sido más compleja de desarrollar?
	15. En términos generales, ¿Cómo evalúa la metodología empleada, la forma en que se transmitían los contenidos?
Enfoques conceptuales y contenidos	16. ¿Qué les parecieron los temas y contenidos que revisamos en los talleres? ¿Incluirían otros? ¿Cuáles?
	17. ¿Cómo reciben los talleres formativos que se han extendido para los equipos profesionales?
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red	18. ¿Cómo fue la coordinación con el nivel central de SENAME en relación con el programa?
	19. ¿Hubo algún tipo de contacto con INJUV regional y/o central? ¿Cómo fue?
	20. ¿Cómo fue la comunicación y coordinación con el equipo de Artefactos Metodológicos? ¿Qué aspectos podrían mejorarse?
	21. ¿Qué propondrían para mejorar el trabajo intersectorial que amerita el programa?
Continuidad y seguimiento	22. ¿Qué les parece el levantamiento de un voluntariado con U. de Talca para el diseño de logos y entrega de incentivos materiales a los jóvenes?
	23. ¿Cómo visualiza las posibilidades de materializar las ideas de los jóvenes en el futuro? ¿Qué hace falta para lograrlo?
	24. ¿Qué encadenamientos o articulaciones se podrían desarrollar para seguir potenciando las ideas de los jóvenes tras la finalización del programa?

PAUTA ENTREVISTA: COORDINADORA FORMATIVO

Dimensiones	Preguntas
Innovación de la experiencia	25. ¿Cuáles son para ustedes las principales diferencias o innovaciones de este programa en comparación a otros? ¿Se había implementado un programa similar con anterioridad?
Evaluación general	26. ¿Cuáles consideran que fueron las fortalezas y potencialidades del programa? 27. ¿Cuáles fueron las principales debilidades o barreras que se encontraron durante el proceso? 28. ¿Identifican algunas oportunidades del entorno para mejorar el programa? 29. ¿Visualizan alguna amenaza que dificulte el desarrollo del programa? *(sea institucional, contextual u otra)* 30. ¿Hay algo que les gustaría agregar al programa para mejorarlo?

PAUTA ENTREVISTA INDIVIDUAL: EDUCADORA DE TRATO DIRECTO

- Agradecimientos y presentación del instrumento.
- Consentimiento informado de tipo hablado.

Dimensiones	Preguntas
Condiciones básicas de operación: Infraestructura y equipamiento técnico	1. ¿Cómo fue la llegada del programa Mi Emprendimiento a su Centro? *(indagar en su rol protagónico)* 2. ¿Cómo fue para su centro implementar el programa de forma online? ¿Qué adecuaciones se tuvieron que hacer tanto al momento de iniciar los talleres como durante el proceso en general? *(en términos de recursos, espacios, distribución interna de participantes, etc.)* 3. ¿Cómo evalúa los recursos de su centro para la implementación del programa? *(espacios de trabajo, conexión, herramientas tecnológicas, etc.).*
Condiciones básicas de operación: institucionalidad y equipos	4. ¿Cómo evalúa la preparación que hubo previa a los talleres, la fase de diagnóstico y diseño? ¿Se sintió incluida en este proceso? ¿Cree que sus ideas e inquietudes fueron consideradas? 5. Habitualmente, ¿a ustedes como educadores de trato directo, se les considera en la toma de decisiones respecto a los programas y ofertas que se implementan con los jóvenes? 6. ¿Cómo fue la distribución interna de los profesionales que acompañaron a los jóvenes en las sesiones? ¿Cuál fue su rol en el desempeño del programa? ¿Significó un aumento de su carga laboral? 7. ¿Cómo evalúa la coordinación interna que hubo entre los profesionales de su centro de cara a la implementación del programa? ¿Qué aspectos podrían mejorarse? 8. ¿Considera que el clima organizacional interno del centro influyó en el programa? ¿En qué aspectos? *(Observar si existen tensiones entre equipos y jefaturas, indagar en la rotación de personal, etc.)* 9. ¿Cómo han vivido el cambio de administración institucional? ¿Considera que influyó en el programa?

PAUTA ENTREVISTA INDIVIDUAL: EDUCADORA DE TRATO DIRECTO

Dimensiones	Preguntas
Metodología	10. ¿Bajó qué criterios se seleccionó a los jóvenes participantes? ¿Qué le parecen estos criterios?
	11. ¿Cómo es el procedimiento interno para que los jóvenes puedan asistir a las sesiones del programa?
	12. ¿Se observaba cierta sobreintervención con los jóvenes por una multiplicidad de programas operando al mismo tiempo? *(indagar en programas online)*
	13. ¿Cómo varió la asistencia de los jóvenes al taller? ¿Qué aspectos influyeron en esto? *(indagar en rotación)*
	14. ¿Cómo fueron las dinámicas relacionales o interaccionales entre los jóvenes? ¿Cómo influyeron en el desarrollo del taller?
	15. ¿Cómo evalúa la manera en que se transmitían los contenidos, las metodologías que se empleaban?
	16. ¿Qué actividades considera que fueron más significativas para los jóvenes? ¿Hay alguna actividad que cree que haya sido más difícil de desarrollar?
	17. ¿Hay alguna actividad que cree que haya sido más compleja de desarrollar?
	18. ¿Cómo funcionó el acompañamiento de los jóvenes en el desarrollo de las tareas? ¿Qué mejoraría? ¿Significó un aumento de su carga laboral?
Enfoques conceptuales y contenidos	19. ¿Qué le parecieron los temas que revisamos en los talleres? ¿Cuáles cree que generaron mayor interés en los participantes?
	20. ¿Qué opina de la realización de talleres de formación complementarios dirigidos a las y los funcionarios de los centros?
Continuidad y seguimiento	21. ¿Qué le parece el levantamiento de un voluntariado con U. de Talca para el diseño de logos y entrega de incentivos materiales a los jóvenes?

PAUTA ENTREVISTA INDIVIDUAL: EDUCADORA DE TRATO DIRECTO

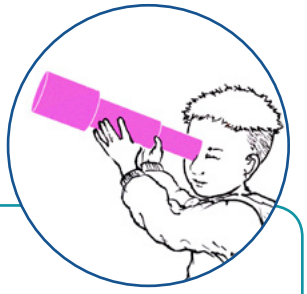
Dimensiones	Preguntas
	22. ¿Qué otras cosas se podrían hacer para seguir potenciando las ideas de los jóvenes tras la finalización del programa? ¿Ve factible la implementación de algún tipo de seguimiento?
	23. ¿Cómo visualiza la proyección de las ideas de los jóvenes en un futuro? ¿Cree que podrían materializarse? [pregunta emergente]
	24. ¿Considera que incorporar programas de emprendimiento aporta a jóvenes en esta situación? ¿En qué aspectos? [pregunta emergente]
Intersectorialidad, coordinación y trabajo en red	25. ¿Cómo evalúa la coordinación entre los distintos actores involucrados? (INJUV, SENAME, Artefactos) ¿Qué aspectos podrían mejorarse?
Innovación de la experiencia	26. ¿Cuáles son para ustedes las principales diferencias o innovaciones de este programa en comparación a otros? ¿Se había implementado un programa similar con anterioridad?
Evaluación general	27. ¿Cuáles consideran que fueron las fortalezas y potencialidades del programa?
	28. ¿Cuáles fueron las principales debilidades o barreras que se encontraron durante el proceso?

Anexo N°3

Cartas didácticas del taller para jóvenes,
Programa Mi Emprendimiento, Línea SENAME.

SESIÓN 1:

"EL EMPRENDIMIENTO A MI PINTA"



Objetivos

- Presentar el programa y acordar principios funcionamiento
- Favorecer la vinculación con las y los participantes
- Construir un concepto colaborativo y pertinente de emprendimiento
- Vincular la idea de emprendimiento con las necesidades del entorno
- Identificar los talentos / conocimientos emprendedores más comunes

Aprendizajes esperados

- ¿Qué es emprendimiento?
- ¿Para qué sirve el emprendimiento?
- ¿Qué talentos me pueden ayudar a emprender?

Competencias

- Autoconfianza
- Autoconocimiento
- Pensamiento analítico

MOMENTO: PREPARACIÓN Y ENCUADRE

Bienvenida

Tiempo: 10 Minutos

- Recepción en Zoom
- Chequeo de conexiones y micrófonos
- Presentación de los facilitadores

Materiales

- PPT

Presentación del programa y principios

Tiempo: 5 Minutos

Objetivo

Acordar los principios de funcionamiento de los talleres y exponer una síntesis del programa.

Materiales

- PPT

Desarrollo

- Se expone una síntesis de la estructura del programa y de los roles asociados a su funcionamiento
- Se exponen normas y principios para el desarrollo del programa.

a. **Participación**: Este programa no funciona sin su participación. Creemos que participando las experiencias de aprendizaje son mejores, más divertidas y más enriquecedoras. La persona que facilita está al servicio de ese proceso. Es importante que haya un compromiso compartido de participar activamente para que le saquen el jugo a estos talleres.

b. **Horizontalidad**: En esta cancha nadie es mejor que nadie, cada una de las personas presentes trae consigo su experiencia de vida, sus conocimientos y aporta al aprendizaje de todas las otras personas. La opinión de todas y todos es importante.
c. **Flexibilidad**: La flexibilidad de entender que no siempre las cosas saldrán como uno espera. Emprender y ser parte de este programa también tiene que ver con aprender a desaprender. Flexibilizar también es saber escuchar, estar dispuest@ a cuestionar las propias ideas y a enriquecer la manera que tenemos de ver el mundo.
d. **Respeto**: Sobre todo para dejar hablar a los compañeros y escuchar ideas distintas a las tuyas.

Se complementa lo anterior abriendo la posibilidad de problematizar los principios propuestos o agregar otros *¿Estamos de acuerdo con estos principios? ¿Qué otra norma o principio creen uds. que es importante para que funcionemos bien?*

Momento: INTEGRACIÓN

Esta foto soy yo | **Tiempo: 10** Minutos

Objetivo
Favorecer la vinculación de quienes participan al programa y la sesión.

Materiales
- PPT
- Selección set de cartas Artefactos Metodológicos

Desarrollo
- Se exponen 12 cartas del set de Artefactos Metodológicos y se solicita a los participantes que escojan 1 que los identifique como personas.
- Se le pregunta a cada participante por su elección y el motivo.
- En los grupos más pequeños (menos de 5 personas), la dupla de facilitadores también participa de la dinámica.

Momento: ACTIVIDAD CENTRAL

El emprendimiento a mi pinta | **Tiempo: 10** Minutos

Objetivo
Elaborar una definición colaborativa y pertinente a la realidad de l@s participantes

Materiales
- PPT
- Jamboard **¿Qué es para ti emprender?**

Desarrollo
- Pregunta abierta a l@s participantes: Con sus propias palabras ¿Qué es para uds. emprender?
- Se van anotando las respuestas en pizarra Jamboard.
- Se leen algunas respuestas, se hacen relaciones entre ellas y se hace una devolución presentando la siguiente definición:

Una persona emprendedora es aquella que ***toma la decisión de llevar a cabo una idea,*** *ya sea en un ámbito social, ambiental, comercial, artístico deportivo, entre muchas otras posibilidades. Los emprendedores no son sólo los hípsters que se creen bacanes y salen en la tele. Ser panadero, armar una empresa de reciclaje, un grupo de teatro, un club deportivo, una barbería o un grupo de trap también es emprender. Porque el emprendimiento no es solamente una manera de ganar dinero, sino también una forma de hacer lo que más nos gusta.*

Reflexión

Se puede abrir un diálogo a partir de la siguiente reflexión:

El emprendimiento no es algo nuevo, es una actividad humana que existe desde hace miles de años. *A través de la historia las personas siempre hemos estado haciendo cosas que nos permiten obtener recursos para poder sobrevivir y satisfacer nuestras necesidades. A medida que la humanidad fue evolucionando y las necesidades fueron cambiando, el emprendimiento empezó a tener distintas formas. Por eso hoy hay muchas formas de emprender y no sólo las que salen en la tele o se ven en los barrios con más dinero. En los barrios y las poblas también hay emprendimiento; la chispeza del chileno puede ser una forma de emprender, y no tiene porqué ser algo que nos genere problemas con la ley. Todos podemos tener esa chispeza y llevar a cabo una idea.*

¿Para qué sirve el emprenidmiento?

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo

Sensibilizar a l@s participantes sobre el emprendimiento con impacto socioambiental.

Materiales

- PPT
- **Video Pacgol**

Desarrollo

- Pregunta abierta a l@s participantes: *¿Para qué sirve el emprendimiento?*
- Tras recibir algunas respuestas se complementa indicando que hoy en día *el emprendimiento no debería servir sólo para ganar dinero*. Para ejemplificar y abrir la temática, se expone **el video del emprendimiento social Pacgol.**
- Pregunta abierta a l@s participantes: *¿Para qué creen uds. que sirve este emprendimiento?*

Reflexión

- **Los emprendimientos también pueden servir para satisfacer necesidades sociales y ambientales,** para aportar a un mundo mejor. Con esto, no sólo ayudamos a nuestros vecin@s y medioambiente, sino que también marcamos una diferencia por la que nuestros productos o servicios sean valorados. Hoy la gente valora mucho a los emprendimientos, productos o servicios que muestran mayor "conciencia social". Se gana por las dos partes.
- Cuando emprendo, **es importante pensar en no hacer daño o generarle problemas a los demás, a mí o a mi familia.** Porque todo lo que hacemos puede afectar a los demás. Debemos buscar que sean impactos positivos.
- Pregunta abierta: *¿Qué emprendimientos o negocios ocurren en algunos barrios y poblaciones y generan problemas en los demás? ¿Qué impactos negativos genera? ¿Y qué necesito para llevar a cabo un emprendimiento?*

Talentos emprendedores

Tiempo: 5 Minutos

Objetivo
Sensibilizar y dialogar en torno a los distintos talentos que puede favorecer el desarrollo de ideas emprendedoras.

Materiales

- PPT

Desarrollo
Se indica que, independientemente de qué tipo de emprendimiento sea, casi siempre hay 3 tipos de talentos que sirven para poder hacer realidad una idea.

- **Los del estilo:** La persona creativa, el que le pega al diseño y le gusta que las cosas se vean bacanes.
- **Los de la caza**: La persona vendedora, que le gusta negociar y tiene buena labia para relacionarse con clientes o proveedores. El que la vende.
- **Los del maestro chasquilla:** La persona técnica y buena para solucionar problemas. El o la "tuerca", el computín, el que siempre anda desarmando y armando todo. Esa persona que pasa más piola pero te arregla cualquier cosa.

Reflexión
Se abre un diálogo orientado a los siguientes puntos:

- ***También puede haber otros perfiles igual de importantes para llevar a cabo una idea o proyecto.*** *Las personas somos todas distintas y de esa diversidad puede salir muchas ideas y emprendimientos diferentes.*
- ***Si alguno de estos talentos me parece bacán y creo que me falta, hay una buena noticia: podemos desarrollarlo.*** *Hay muchas maneras de adquirir conocimientos. Talleres, cursos, buscando en internet, etc.*
- ***Ninguno de estos conocimientos es mejor que el otro, son todo igual de importantes.*** *Lo importante es descubrir lo que te gusta hacer, sentirte cómod@ en eso, poder potenciar tus habilidades y quizás darte cuenta de que necesitas buscar a otras personas que sepan hacer otras cosas para poder llevar a cabo una idea o proyecto: así se forman los equipos.*

MOMENTO: TAREA

Mis recursos emprendedores

Tiempo: 7 Minutos

Objetivo
Presentar la actividad de continuidad que las y los participantes deben realizar para la próxima sesión.

Materiales

- PPT
- Hoja de trabajo: **Mapa de Recursos**

Desarrollo

- Se introduce el ejercicio indicando que tod@s, indistintamente de cuál sea la situación actual, contamos con algunos recursos para poder crear y llevar adelante una idea.
- Se presentan los elementos que componen el Mapa de Recursos que las y los participantes deberán completar en la sesión:

i. **¿Quién soy?** ¿Qué características o habilidades personales te podrían ayudar a llevar a cabo una idea?
ii. **¿Qué sé?** ¿Qué conocimientos o experiencias que has vivido te pueden servir para emprender?
iii. **¿A quién conozco?** ¿Qué personas, conocidos u organizaciones te podrían orientar o echar una mano?

- Se indica que deberán completar las 3 preguntas en la hoja de trabajo usando la forma de expresión que más les acomode: dibujos, pintura, recortes, escribiendo, haciendo un poema, la letra de una canción, lo que prefieran. Lo importante es que lo hagan y se sientan cómodos.
- Para hacer el ejercicio contarán con el apoyo de educadores/as del centro.
- En la próxima semana le pediremos a uno o dos que nos muestre cómo les fue.

Momento: CIERRE

Saludo, selfie y despedida | **Tiempo: 3** Minutos

Objetivo
Motivar a l@s participantes a seguir participando de los talleres.

Materiales

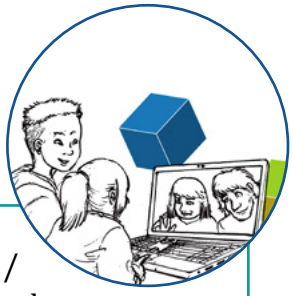
- PPT
- Video con saludo

Desarrollo

- Se expone el saludo de algún personaje conocido o significativo en base a las ideas / intereses detectados en el grupo.
- Se saca una selfie grupal.
- Se agradece al grupo por su buena disposición, interés y participación.

SESIÓN 2:

"YO NECESITO, TÚ NECESITAS, TOD@S NECESITAMOS"



Objetivos

- Sensibilizar sobre la relevancia de empatizar con las necesidades / problemáticas de las personas desde una óptica local, social y ambiental.
- Identificar distintos tipos de emprendimiento.
- Identificar necesidades y emprendimientos que existen en los propios barrios o ciudades.

Aprendizajes esperados

- ¿Por qué es importante conectar con las necesidades de los demás?
- ¿Qué tipos de emprendimientos existen?

Competencias

- Autoconfianza
- Cumplimiento de compromisos
- Identificación de necesidades
- Pensamiento analítico

MOMENTO: PREPARACIÓN Y ENCUADRE

Recepción y bienvenida

Tiempo: 5 Minutos

- Recepción en Zoom
- Chequeo de conexiones y micrófonos
- Repaso conceptos sesión anterior: concepto de emprendimiento, para qué sirve, emprendimiento con impacto social y ambiental.

Materiales

- PPT

MOMENTO: INTEGRACIÓN

La Homeriescala

Tiempo: 3 Minutos

Objetivo
Identificar la disposición del grupo a partir de una técnica breve y lúdica.

Materiales

- PPT

Desarrollo
Se expone la Homeriescala numerada y se pregunta al grupo: *Según esta Homeriescala ¿Qué número refleja tu ánimo para hoy?*

Revisión y diálogo sobre la tarea de la sesión anterior

Tiempo: 7 Minutos

Objetivo
Revisar la tarea de la sesión anterior y favorecer reflexiones relacionadas.

Materiales

- PPT
- Selección set de cartas Artefactos Metodológicos

Desarrollo
Revisión de dos o tres ejercicios de la sesión anterior al azar. Tras revisar un par de casos, se hace énfasis en lo siguiente:

- Tanto en el taller como cuando quiero llevar a cabo un emprendimiento, es clave poder **cumplir los compromisos para poder avanzar.**
- Recordar siempre **la importancia identificar los recursos con los que cuento y de conectarnos por las cosas que nos apasionan.**

Introducir próximo tema con la siguiente idea: *Reconocer nuestros propios recursos y habilidades es lo primero. Hay que creerse el cuento. Pero ¿A qué debemos prestar especial atención para llevar a cabo una buena idea de emprendimiento?*

MOMENTO: ACTIVIDAD CENTRAL

Yo necesito, tú necesitas, tod@s necesitamos

Tiempo: 20 Minutos

Objetivo
Sensibilizar al grupo con la importancia de identificar necesidades para desarrollar buenas ideas.

Materiales

- PPT
- **Video CF Panyee**

Desarrollo
Para introducir la técnica se expone el video **del Club de Fútbol Panyee.**
Preguntas movilizadoras tras terminar el video: *¿Con qué recursos contaban los cabros? ¿Por qué hicieron todo ese esfuerzo? ¿Qué necesidades tenían?*

- Quien facilita introduce la actividad comentando que *todas y todos tenemos necesidades constantemente, y saber detectarlas es la clave para llevar a cabo ideas que funcionen.*
- Con apoyo de imágenes puestas en la PPT, quien facilita hace las siguientes preguntas para que l@s participantes respondan:

i. **Fotografía de una niña** > ¿Qué necesitamos cuando somos niños o niñas?
ii. **Foto de un padre joven** > ¿Qué necesitamos cuando somos padres o madres?
iii. **Foto adulta mayor** > ¿Qué necesitaremos cuando seamos abuelos o abuelas?
iv. **Foto de un barrio vulnerado** > ¿Qué necesitan las familias que viven en una población de bajos recursos?

Se hace una breve devolución en torno a la idea de las necesidades, que están siempre presentes en nuestras vidas y que detectarlas es la base para poder crear ideas, proyectos o emprendimientos.

- ***Muchas veces comenzamos a desarrollar los emprendimientos pensando sólo en la necesidad de generar dinero o vender****, sin darnos el tiempo de descubrir las necesidades o problemas que podemos satisfacer. Identificar la necesidad es muy importante. El emprendimiento vincula cosas internas que todas y todos tenemos (como nuestros talentos, pasiones e intereses) con necesidades que existen en la sociedad. Por esto es clave saber bien cuáles son esas necesidades y quiénes las tienen.*
- ***Las personas que tienen esas necesidades son mis posibles usuarios o clientes.*** *Debo siempre tenerlos presentes en las decisiones que tomo cuando quiero comenzar con una idea o emprendimiento. ¿Qué les gusta? ¿Cómo están resolviendo hoy esa necesidad? ¿Cómo les gustaría que fuera mi producto o servicio? ¿Cuánto están dispuestos a pagar? Estas respuestas siempre debemos responderlas pensando en ell@s.*
- ***¿Por qué a veces nos cuesta conectarnos con las necesidades de los demás?*** *Porque no siempre estamos atentos a las otras personas. Solemos estar más conectados y atentos a nuestros propios gustos y preocupaciones.*
- ***Los prejuicios que tenemos sobre otras personas a veces nos impiden conectar con sus necesidades.*** *Es algo muy común, pero que no siempre notamos. Darnos cuenta de esos prejuicios nos ayuda a cuestionarlos y a deshacerlos ¿Cuántas veces hemos dejado de conocer a gente bacán o vivir buenas experiencias por tener prejuicios equivocados?*
- *A modo de síntesis, se cierra la idea con lo siguiente: Siempre es muy importante buscar el equilibrio entre el poder hacer algo que me permita ganar lucas y estar atentos a las necesidades que existen en mi entorno. Tenemos que incorporar la idea de que no siempre lo que más me gusta a mí es lo que más necesitan otras personas. Hay que encontrar el equilibrio estando siempre atento al entorno.*

Yo necesito, tú necesitas, tod@s necesitamos

Tiempo: 15 Minutos

Objetivo

Exponer los tipos de emprendimiento existentes en base a una categorización sencilla, conectando con las necesidades que satisfacen y poniendo en valor el impacto socioambiental.

Materiales

- PPT
- **Video Turbowoman**

Desarrollo

Existen emprendimientos o negocios que solucionan distintos tipos de necesidades. En cada ejemplo se indaga con la pregunta **¿Qué necesidad o necesidades satisface este emprendimiento?**

- **Emprendimiento comercial.** Se orientan a satisfacer necesidades comunes de las personas. Pueden generar impactos sociales o ambientales positivos, pero no es su principal objetivo.

  i. **Productos: Panadería.**
  ii. **Servicios: Barbería, restaurante.**

- **Emprendimiento social.** Se dedican a solucionar o disminuir problemas sociales y ambientales que afectan la calidad de vida de las personas y sus entornos. Se basan en las necesidades de los demás. Lo bueno: también sirven para ganar lucas y parar la olla.

  iii. **Ejemplos: Green glass, Disco Sopa y Talento de Barrio.**

- **Otros emprendimientos:** artísticos, deportivos, etc. Generalmente generan impactos sociales o ambientales positivos.

- A continuación, se propone la pregunta ***¿Un emprendimiento comercial puede tener impacto social o ambiental?*** Se ejemplifica con 2 productos y servicios: una mueblería y un taller mecánico. Tras terminar el 2do ejemplo, **se expone caso de Turbowoman.**

MOMENTO: TAREA

Emprendimientos de mi barrio y las necesidades que cubren | **Tiempo: 3** Minutos

Objetivo
Se presenta la tarea que las y los participantes deberán desarrollar para la próxima sesión.

Desarrollo
Las participantes deberán identificar al menos 1 emprendimiento de los 4 tipos que fueron revisados en la sesión, teniendo como referencia sus barrios o ciudades y asociando la(s) necesidades que este emprendimiento satisface.

Materiales

- PPT
- Hoja de trabajo: **Emprendimientos y necesidades**

MOMENTO: CIERRE

Saludo, selfie y despedida | **Tiempo: 5** Minutos

Objetivo
Motivar a l@s participantes a seguir participando de los talleres.

Desarrollo
- Se expone el saludo de algún personaje conocido o significativo en base a las ideas / intereses detectados en el grupo.
- Se saca una selfie grupal.
- Se agradece al grupo por su buena disposición, interés y participación.

Materiales

- PPT
- Video con saludo

SESIÓN 3:

"DESMARCARSE PARA HACER EL GOL"

Objetivos

- Introducir el concepto de diferenciación
- Revisar distintas estrategias de diferenciación en base a ejemplos pertinentes
- Identificar soluciones diferenciadoras y creativas en base a productos y servicios comunes.

Aprendizajes esperados

- ¿Qué es la diferenciación?
- ¿Cómo puedo diferenciar una idea?

Competencias

- Autoconfianza
- Cumplimiento de compromisos
- Identificación de necesidades
- Pensamiento analítico

MOMENTO: PREPARACIÓN Y ENCUADRE

Recepción y bienvenida

Tiempo: 5 Minutos

- Recepción en Zoom
- Chequeo de conexiones y micrófonos
- Repaso conceptos sesión anterior: las necesidades.

Materiales

- PPT

MOMENTO: INTEGRACIÓN

El fichometro

Tiempo: 3 Minutos

Objetivo
Identificar la disposición del grupo a partir de una técnica breve y lúdica.

Materiales

- PPT

Desarrollo
Haciendo uso de una escala que hace alusión a un término de moda entre los jóvenes, se le pregunta a los participantes cómo anda el ánimo hoy.

Revisión y diálogo sobre la tarea de la sesión anterior

Tiempo: 7 Minutos

Objetivo
Revisar la tarea de la sesión anterior y favorecer reflexiones relacionadas

Materiales

- PPT
- Hojas de trabajo de la sesión previa

Desarrollo
Revisión de dos o tres ejercicios de la sesión anterior al azar. Tras revisar un par de casos, se hace énfasis en lo siguiente:

- ***Recordar siempre la importancia de identificar las necesidades de los usuarios o clientes****. Esto, más mis recursos, permiten generar las condiciones idóneas para el desarrollo de mis ideas de emprendimiento*
- ***Cualquier emprendimiento puede aportar a la sociedad o el medioambiente.***
- ***La necesidad no es lo mismo que la solución.*** *Querer tomar una rica once es la necesidad, los productos de mi panadería son las soluciones.*

Introducir próximo tema: *Reconocer nuestros propios recursos y habilidades es lo primero. Hay que creerse el cuento, como nos decía Waleska la semana pasada. Pero si queremos que la cosa funcione ¿a qué más deberíamos prestar atención?*

MOMENTO: ACTIVIDAD CENTRAL

Desmarcándose para anotar

Tiempo: 25 Minutos

Objetivo
Introducir el concepto de diferenciación vinculado a la identificación de necesidades que agregan valor.

Materiales

- PPT
- Videos: **La insolencia, Papel higiénico y Incoludido**

Desarrollo

- Para introducir este segmento se expone el video del emprendimiento La Insolencia.
- Preguntas movilizadoras tras terminar el video: *¿Qué necesidades cubre este emprendimiento? ¿Por qué le habrá ido tan bien? ¿Cómo se diferencia de otras personas que hacen lo mismo?*

Se complementan los comentarios de l@s participantes presentando la siguiente idea:

- ***¿Qué tiene que hacer un buen delantero o delantera como Alexis Sánchez o la Nathaly Quezada para hacer un gol?*** *Cuando queremos llevar a cabo un emprendimiento, sea del tipo que sea, es algo parecido. Es importante poder identificar una(s) necesidad(es), pero también poder diferenciarnos de otros que puedan hacer lo mismo. Debemos mostrarle a nuestro potencial usuario, seguidor o cliente que* ***somos distintos, que hacemos cosas que otros no, si no ¿por qué motivo me elegirá a mí y no a otros?***

Hay muchas maneras de diferenciarse cuando llevo a cabo una idea, pero queremos mencionarles 5:

- **Posicionarse diferente:** Cuando conviertes algo que ya se conoce en algo distinto y más atractivo. Ejemplos: Papel higiénico INCOLUDIDO / Las Churrasqueridas (Mi Emprendimiento SENAME, versión Talca 2020)
- **Especialización:** Cuando tu producto o servicio responde a necesidades específicas. Ejemplos: Ceviches veganos / Pan para celiacos / Ropa XXL
- **Distribución:** Cuando haces llegar tu producto o servicio de una manera distinta o más cómoda. Ejemplos: Algramo / Doctor Surf
- **Diseño y empaquetamiento:** Cuando la pinta de tu producto o marca llama la atención por sí misma. Ejemplos: Helados Bio-Bio
- **El sello social:** cuando, además de tener un producto bueno, aportas al medioambiente o a la sociedad. Ejemplo: Agua LATE

Reflexión

Se complementa la anterior con lo siguiente:

Una forma muy bacana de diferenciarse es desarrollando ideas que aportan a una mejor sociedad o medioambiente. Hoy en día las personas, que son cada vez más conscientes de estos problemas, valoran mucho eso en una marca. Entonces, hago un 2 x 1:

Aporto con mi grano de arena para que el mundo sea mejor y
Atraigo a usuarios o clientes que buscan ese tipo de productos o servicios.

Cuando estoy recién comenzando a emprender bajar los precios *no es una buena manera de diferenciarse.*

Para poder diferenciarme, igual que cuando me conecto con las necesidades, debo saber qué existe en el entorno donde quiero llevar a cabo la idea. Estar informado, saber qué alternativas existen, qué ideas han creado otras personas. Si por el momento no lo puedo hacer yo, puedo irle pidiendo ayuda con eso a mí red de apoyo -mis familiares o conocidos que están afuera-, esos que me van a ayudar a poder desarrollar mis ideas y que seguramente están presentes en mi mapa de recursos.

La idea de [Nombre de un/a funcionari@]

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo
Identificar soluciones diferenciadoras y creativas en base a productos y servicios comunes.

Desarrollo
Se presenta le técnica indicando lo siguiente: *Tenemos un/a amig@ que se llama XXXX [usar el nombre de algún/a funcionari@ de trato directo con que los jóvenes tengan buena relación] (cualquier parecido*

Materiales

- PPT
- Videos: **La insolencia, Papel higiénico y Incoludido**

con la realidad es pura coincidencia). Últimamente ha estado pensando en llevar a cabo una idea. No tiene muchas lucas ni tiempo disponible, así que hay que tratar de que la cosa funcione rápido, hay que romperla de una. Tiene 3 ideas más o menos armadas, pero aún le falta cachar lo último ***¿Cómo se diferencia de otras personas que quieran hacer lo mismo?***

- Una panadería
- Una barbería
- Una mueblería
- Una compra y venta de autos
- Una pastelería
- Un taller mecánico
- Otros

Se seleccionan hasta 3 ejemplos según los intereses detectados en cada región.

Momento: TAREA

Desmarcándome para hacer el gol | **Tiempo: 3** Minutos

Objetivo
Informar al grupo sobre la tarea para la próxima sesión, que consiste en aplicar la idea de diferenciación a una idea propia.

Materiales

- PPT
- Hoja de trabajo: **Desmarcándome**

Desarrollo
Se muestra la hoja de trabajo diseñada para la actividad. En un lado las y los jóvenes deberán explicar su idea. En el otro, indicar de qué maneras se diferenciarán de otras personas que puedan hacer lo mismo, teniendo en consideración las estrategias de diferenciación expuestas en la sesión.

Momento: CIERRE

Saludo, selfie y despedida | **Tiempo: 3** Minutos

Objetivo
Motivar a l@s participantes a seguir participando de los talleres.

Materiales

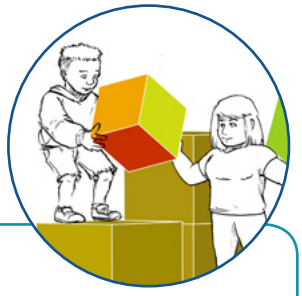
- PPT
- Video con saludo

Desarrollo

- Se expone el saludo de algún personaje conocido o significativo en base a las ideas / intereses detectados en el grupo.
- Se saca una selfie grupal.
- Se agradece al grupo por su buena disposición, interés y participación.

SESIÓN 4:

"DÁNDOLE COLOR A MIS IDEAS BACANES"



Objetivos

- Introducir los conceptos de marketing tradicional y digital
- Revisar la importancia del logo y el nombre de un emprendimiento
- Favorecer la creación lúdica de nombres para sus ideas o emprendimientos
- Introducir sobre la relevancia de comunicar bien las ideas

Aprendizajes esperados

- ¿Qué es el marketing?
- La importancia del nombre y los colores
- ¿Cómo y porqué comunicar bien mi idea?

Competencias

- Autoconfianza
- Comunicación verbal y no verbal

MOMENTO: PREPARACIÓN Y ENCUADRE

Recepción y bienvenida

Tiempo: 2 Minutos

- Recepción en Zoom
- Chequeo de conexiones y micrófonos
- Repaso conceptos sesión anterior: las necesidades; nuestros clientes, usuarios o seguidores; la diferenciación

Materiales

- PPT

MOMENTO: INTEGRACIÓN

La Rojiescala

Tiempo: 3 Minutos

Objetivo

Activar y disponer atencionalmente al grupo para la sesión a través de la identificación con distintos jugadores de la selección chilena de futbol masculina o femenina (según las características del grupo)

Materiales

- PPT

Desarrollo

Se exponen las fotografías de jugadores/as de la selección nacional de fútbol y preguntando al grupo: *¿Con cuál te sientes más identificado? ¿Por qué?*

Revisión y diálogo sobre la tarea de la sesión anterior

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo
Revisar la tarea de la sesión anterior y favorecer reflexiones relacionadas

Materiales

- PPT
- Hojas de trabajo de la sesión previa

Desarrollo
Revisión de dos o tres tareas de la sesión anterior al azar. Tras revisar un par de casos, se abre un diálogo orientado a las siguientes reflexiones:

- ***Nuestro entorno está lleno de necesidades y posibilidades para diferenciarnos y desmarcarnos de otros que pueden hacer lo mismo.*** *Para eso debemos atrevernos a observar sin prejuicios lo que nos rodea y también a investigar sobre personas que quizás ya han tenido ideas que les han resultado. Si hoy no podemos hacerlo directamente nosotros, usemos nuestro mapa de recursos, pidámosle apoyo a nuestras familias o redes de apoyo que después serán mis compañeros de trabajo.*
- ***No debemos tener miedo a tener y dar ideas.*** *Muchas veces nos cohibimos por vergüenza o porque no nos tenemos mucha confianza, y de esa manera podemos perder muchas buenas ideas. Las ideas hay que ponerlas sobre la mesa para poder llevarlas a cabo. ¡Hay que atreverse a crear y ser distintos!*
- ***Y cuando tenemos una idea o un emprendimiento, tampoco tenemos que tener miedo ni vergüenza de darnos a conocer, de hacer ruido y mostrarnos para que otros nos conozcan.*** *¡Hay que darle color! Si aún no comienzo, esto me puede servir para atraer a personas que pueden ayudarme a desarrollar mis ideas. Y cuando ya esté funcionando, ponerle con todo al megáfono y difundir lo que estoy haciendo me ayudará a tener más usuarios o clientes.*

MOMENTO: ACTIVIDAD CENTRAL

¿Qué es el famoso Marketing?

Tiempo: 25 Minutos

Objetivo
Sensibilizar a las participantes sobre aspectos generales vinculados al mundo del marketing.

Materiales

- PPT
- **Video Miel Gibson**

Desarrollo
¿Alguien sabe más o menos qué es el marketing? El marketing es una serie de acciones que se pueden realizar para que nuestra idea o emprendimiento sea conocido y llegue a nuestros clientes o usuarios. Ojo con eso, a nuestros usuarios, no a todo el mundo. Eso es muy importante. De nada me sirve hacerme conocido si nadie me compra. Y el marketing hoy se hace de dos grandes maneras:

- **La tradicional.** Son todas las maneras de dar a conocer mis ideas, emprendimientos, productos o servicios que puedo tocar y también aquellas que veo o escucho en medios como la radio o la tele. El cartel del negocio, los afiches, los volantes, las palomas, el imán del refrigerador, la calcomanía, el aviso en la radio local, son todas maneras tradicionales de hacer marketing.

- **La digital.** Es la que se lleva a cabo a través de internet. Puede ser usando redes sociales como Instagram, Facebook o Whatsapp, teniendo una página web, haciendo publicidad en Google, etc. Hay muchas maneras de hacerlo y hoy es un canal muy utilizado por lo mucho que las personas utilizan estos canales, sobre todo a través del celular.

Reflexión
Se complementa lo anterior con un diálogo sobre los siguientes puntos:

- ***¿Tengo que estar en internet para hacerme conocido y que me vaya bien?*** *No necesariamente. Puedo hacer muy buen marketing presencial y lograr impacto en mi barrio y también hacerme conocido en otras partes (Ejemplo: El Señor de los Completos de Quillota).*
- ***No se trata de usar uno u otro.*** *Podemos hacer mezclas. Puedo tener un buen marketing presencial con el nombre de mi emprendimiento, mi buen cartel y los volantes que reparto en mi sector, y sumarle presencia en internet con una cuenta en alguna red social, como Instagram.*
- *Cualquiera sea la mezcla que hagamos, hay un condimento que es clave:* ***darle rienda suelta a la creatividad y atreverse.*** *Para ejemplificar se muestra el* ***video del emprendimiento chileno Miel Gibson.***
- ***Preguntas movilizadoras:*** *¿Cómo se diferenció esta profe que se puso a vender miel? ¿Qué fue lo que hizo de esta miel algo tan exitoso*?

El nombre y los colores

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo
Sensibilizar a las participantes sobre la importancia en la elección de un nombre y la elección de los colores que acompañarán a la marca.

Materiales

- PPT

Desarrollo

- Al igual que otros ámbitos de la idea de emprendimiento, cosas como el nombre y los colores que se utilizan para conformar la marca deben ser analizados y validados para tomar la decisión y potenciar al máximo nuestra idea. Algunos puntos que se sugiere considerar cuando se elija un nombre:

  i. Que sea fácil de recordar, pronunciar y escribir. Ejemplo: Super8.
  ii. Que sea breve y simple. Ejemplo: WOM.
  iii. Que se diferencie de los otros. Ejemplo: Miel Gibson.
  iv. Que no contenga o se relacione con connotaciones negativa. Ejemplo: Delorto.
  v. Que sea pensado en el largo plazo. Ejemplo: La Insolencia.

- En relación a los colores que utiliza una marca, si bien se trata de un aspecto que puede variar entre distintas culturas y formas de entender el mundo, existen algunas relaciones que en la cultura occidental se dan mucho y están validadas por las personas que estudian estas cosas. En el diagrama que se expone se muestra una síntesis de colores, las ideas que se le asocian y marcas que los utilizan.

La máquina de los nombres

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo

Aplicar los criterios antes revisados a través de una lluvia de ideas.

Materiales

- PPT
- Hojas y lápices para los participantes
- Música de fondo

Desarrollo

- Según la cantidad de participantes, es posible trabajar en grupos, duplas o individualmente. Las funcionarias de trato directo presentes pueden apoyar tomando nota.
- Se presentan 3 fotos de productos y/o servicios. Cada grupo deberá elegir una fotografía y tendrá 2 minutos para crear la mayor cantidad de nombres para ese producto o servicio. Las fotografías se definen según los intereses de cada grupo.
- Para motivar la participación de las y los jóvenes, se sugiere utilizar música de fondo según los gustos que se hayan detectado en el grupo.
- Se hace un conteo por grupo revisando algunos ejemplos y se valora qué grupo creo más nombres.

Comunicando mi Idea Ficha

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo

Sensibilizar sobre una estructura sencilla y tips para comunicar mi idea o emprendimiento a otros.

Materiales

- PPT
- Hojas y lápices para los participantes
- Música de fondo

Desarrollo

- Se presenta la temática indicando que: *Tan importante como identificar las necesidades que quiero abordar, diferenciarme del resto y elegir un buen nombre es* ***poder comunicar nuestra idea o emprendimiento de tal manera que se entienda claramente y los otros la recuerden****.*
- Preguntas para movilizar el diálogo: *¿Por qué creen que esto puede ser importante? ¿Qué beneficios nos puede traer?* Tras recibir algunas respuestas se dan algunos ejemplos:

  i. *Podemos contarle nuestra idea a personas que podrían creer en nosotros y echarnos una mano con algo que estemos necesitando para comenzar a funcionar.*
  ii. *Podemos convencer a personas para que formen parte de nuestra idea y ahora tener un equipo de trabajo. Más manos y más cabezas pueden ayudar a despegar antes.*
  iii. *Más adelante, uds. o sus familias pueden postular a distintos programas que entregan recursos a personas que tienen ideas o emprendimientos que recién comienzan. ¿Cómo vendrían 300, 400 o 500 luquitas para echar a andar nuestras ideas? Son oportunidades que existen, pero para poder llegar a ellas tenemos que poder convencer a otros con nuestra idea.que se hayan detectado en el grupo.*
  iv. *Se hace un conteo por grupo revisando algunos ejemplos y se valora qué grupo creo más nombres.*

Y ¿Cómo podemos comunicar nuestra idea?

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo

Sensibilizar sobre una estructura sencilla y tips para comunicar mi idea o emprendimiento a otros.

Materiales

- PPT
- Hojas y lápices para los participantes
- Música de fondo

Desarrollo

- En el mundo del emprendimiento hay una palabra gringa que ocupan harto: el famoso "pitch", que no es otra cosa que un pequeño discurso que me ayuda a presentar mi idea de una manera clara, concisa y directa. Y aquí no hay magia: para tener un buen discurso tienes que tener un pequeño guion: o sea, un torpedo. Hoy les mostraremos una estructura para tener una primera versión de su propio torpedo:

  i. Saluda y preséntate: nombre, edad y de dónde vienes.
  ii. ¿Qué necesidad te gustaría abordar?
  iii. ¿Cuál es o podría ser tu idea para satisfacer esa necesidad?
  iv. ¿Cómo te diferenciarás del resto?
  v. ¿Quiénes serían tus usuarios o clientes?

- Junto con explicar cada uno de los componentes, se piden ejemplos a los participantes basados en sus propias ideas o ejercicios previos.
- Para ejemplificar la estructura propuesta, uno de los facilitadores interpreta el caso que se indica a continuación. Paralelamente, el equipo facilitador va poniendo "pause" o "play" para indicar los distintos componentes de la estructura presentes en el ejemplo:

  vi. *Hola, mi nombre es Santiago. Tengo 23 años y vivo en la Villa Olímpica, en la capital* [Saluda y preséntate]
  vii. *Me he dado cuenta de que muchas familias no tienen con quién dejar a sus niñes cuando salen de la escuela y ellos aún no llegan del trabajo. Esto genera complicaciones, los niñes se quedan solos, los papás tienen que pedir permiso para salir antes del trabajo, arriesgan la pega, etc.* [¿Qué necesidad te gustaría abordar?]
  viii. *Así que me gustaría hacer una Guardería Comunitaria, donde les cabres puedan estar seguros y se diviertan haciendo distintos tipos de actividades.* [¿Cuál es o podría ser tu idea para satisfacer esa necesidad?]
  ix. *¿Qué me diferenciará de otras guarderías? Tendremos a una persona psicopedagoga que habla en creolé, lo que nos permitirá poder incluir a niñes y familias haitianas que no tienen muchos servicios de ese tipo en su idioma materno.* [¿Cómo te diferenciarás del resto]
  x. *Mis clientes serán todas las familias de la villa que no tengan con quien dejar a sus niñes cuando salen de la escuela y ellos aún no llegan del trabajo, especialmente las familias haitianas.* [¿Quiénes serían tus usuarios o clientes?]

MOMENTO: TAREA

Los 90 Segundos de Fama | **Tiempo: 3** Minutos

Objetivo
Informar al grupo sobre la tarea para la última sesión, que consiste en la elaboración de un guion y de un video donde puedan contarle a otras personas sobre su idea.

Materiales

- Hoja de trabajo: **Los 90 segundos de fama**

Desarrollo

- **1er paso:** Elaborar su propio guion en base a la estructura presentada previamente.
- Para esto tendrán a disposición la Hoja de Trabajo 90 segundos de fama, que podrán completar con apoyo de las o los funcionarios en caso de que sea necesario. El guion puede ser elaborado como un diálogo regular o pueden musicalizarlo, convirtiéndolo en un hip-hop, un rap, un trap, o en lo que más les guste. Lo importante es que puedan armar y practicar su discurso como más les acomode, porque es suyo.
- **2do paso:** las y los que quieran, tendrán la posibilidad de grabar un video de máximo 2 minutos donde, usando ese guion, presenten su idea o emprendimiento. Para hacer esta parte contaremos con el apoyo de profesionales del INJUV que llevarán cámaras y después editarán el material, para que quede filete. Este video se usará solamente para que lo veamos todos en la última sesión y después se los haremos llegar.
- **¿De qué me sirve hacer un video?** 1) Para practicar. Si queremos llevar a cabo nuestras ideas habrá muchas instancias donde tendré que ser capaz de contar qué es lo que quiero hacer. Esta es la oportunidad de hacerlo en un contexto de aprendizaje y con gente que me podrá ayudar. 2) Para tener un video hecho de manera profesional que me podría servir para después.
- **Algunas sugerencias para la grabación:**
  i. *Hagan un guion que a uds. les guste. Si les gusta cantar, canten. Si les gusta rapear, rapeen. Siéntanse cómodos.*
  ii. *Cuando vayan a grabar piensen que le están contando de su idea a un familiar. La idea es que sea algo natural, cero empaquetado.*
  iii. *Disfruten la experiencia. No siempre tenemos la oportunidad de hacer estas cosas.*

MOMENTO: CIERRE

Saludo, selfie y despedida | **Tiempo: 3** Minutos

Objetivo
Motivar a l@s participantes a seguir participando de los talleres.

Materiales

- PPT
- Video con saludo

Desarrollo

- Se expone un saludo seleccionado según las ideas / intereses del grupo.
- Se saca una selfie grupal.
- Se agradece al grupo por su buena disposición, interés y participación.

SESIÓN 5:

"HABLANDO DE LUCAS Y MÁS LUCAS"

Objetivos

- Sensibilizar al grupo con la relevancia que tiene el ámbito financiero en el funcionamiento de un emprendimiento.
- Identificación, diferenciación y aplicación de distintos conceptos básicos para la administración financiera de un emprendimiento: costos fijos, costos variables, precio.

Aprendizajes esperados

- ¿Qué es un precio?
- ¿Qué debemos considerar para poner un precio óptimo?
- ¿Qué son los costos fijos y los costos variables?

Competencias

- Pensamiento analítico
- Pensamiento matemático
- Autoconfianza

MOMENTO: PREPARACIÓN Y ENCUADRE

Recepción y bienvenida — **Tiempo:** 10 Minutos

Materiales

- Recepción en Zoom
- Chequeo de conexiones y micrófonos
- Repaso conceptos sesión anterior: el marketing tradicional y digital, la importancia del nombre y los colores, la importancia de comunicar bien mi idea.
- Chequear con las y los participantes cómo van los avances con la tarea de la sesión anterior. Si fuera necesario, es posible dar otro ejemplo de pitch considerando alguna idea cercana a los intereses detectados en el centro.

MOMENTO: INTEGRACIÓN

¿Cuánto pagaría por...? — **Tiempo: 10** Minutos

Objetivo

Activar a las y los participantes y favorecer una reflexión sobre el precio percibido que puede tener un producto o servicio.

Materiales

- PPT
- Chat de Zoom

Desarrollo

- Se introduce el ejercicio comentando que se relatarán 3 situaciones donde una persona tiene una necesidad y se invita a las participantes a hacer uso de su imaginación. Después de que se presente cada situación, las y los participantes de manera individual deberán indicar cuánto estarían dispuestos a pagar. Pueden hacerlo a través de la cámara o en el chat de Zoom.
- Las tres situaciones que debe relatar quien facilita son las siguientes:

  i. Una chica va camino a casa en micro. Hace calor y tiene un poco de sed. Se sube un vendedor ¿Cuánto pagaría por una botella de agua de medio litro?
  ii. Un ciclista sediento a 40° de temperatura se le ha acabado el agua, está algo deshidratado y aun le faltan 20 curvas subiendo para llegar ¿Cuánto pagaría por esa misma botella?
  iii. Un joven despierta en medio del desierto, algo desorientado, con muchísima sed y sin saber a cuánto tiempo tiene algún pueblo o negocio. La situación es casi de vida o muerte. ¿Cuánto pagaría por esa misma botellita?

Reflexión

Dos preguntas que pueden potenciar la intencionalidad y reflexión del ejercicio: ***¿Por qué pagamos lo que pagamos por un producto? ¿Por qué pueden variar tanto los precios en distintas instancias?***

Momento: Actividad Central

¿Qué es un precio? | **Tiempo: 10** Minutos

Objetivo

Internalizar los elementos que componen el precio de un producto o servicio.

Materiales

- PPT
- Video: **El vendedor de palos**

Desarrollo

- Se introduce el concepto de precio haciendo la pregunta abierta *¿Qué es para uds. el precio? Respondan usando sus propias palabras.*
- Se explica que el precio es un monto de dinero que se debe pagar para vender un producto o servicio. Se hacen preguntas para obtener ejemplos locales:

  i. *¿A cuánto está el kilo de pan en sus barrios? ¿Costará lo mismo en el centro de la ciudad o en un barrio más adinerado?*
  ii. *¿Cuál es el precio de un corte de pelo en sus barrios? ¿Costará lo mismo en el centro de la ciudad o en un barrio más adinerado?*

Probablemente muchos van a asociar el concepto de precio a la idea de valor. Y es justamente lo que el precio refleja: es la cifra en que todas las partes valoran el producto, servicio o proyecto en un contexto determinado. Para ejemplificar de manera lúdica y divertida, se sugiere complementar esta idea mostrando **un breve video viral** donde un niño vende un simple palo a $100, mostrando cómo darle valor a un producto y justificar su precio.

- Con apoyo de la PPT, se indica que fijar un buen precio requiere contemplar tres variables. Se invita a las participantes a definirlas de manera participativa: *¿Cuáles creen uds. que son estos tres elementos básicos para fijar un precio?*
- Las 3 variables a considerar son:

iii. **Competidores y mercado.** Casi todo lo que se puede ofrecer existe de manera más o menos similar en el mercado. Sean productos, servicios u otro tipo de proyectos, lo más probable es que existan precios de referencia ya establecidos, y debemos conocerlos.

iv. **Valor percibido por el cliente.** Es distinto lo que las personas están dispuestas a pagar por una buena empanada de pino en un barrio de escasos recursos que en el más adinerado de la ciudad. Por tanto, es importante indagar cuánto están dispuestos a pagar los clientes por mi producto, servicio o proyecto.

v. **Los costos variables.** Fijar un precio inferior a lo que cuesta hacer el producto significaría tener **pérdidas**. Por esto, tener claridad de los costos de producir una unidad del producto o entregar el servicio es clave para fijar un precio.

Un punto intermedio entre estas tres variables definiría el **precio óptimo** del producto o servicio.

¿Qué son los costos?

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo

Socializar el concepto del costo y las diferencias entre costos variables y costos fijos

Materiales

- PPT

Desarrollo

- Abrir el diálogo con la pregunta *¿Qué entendemos por costo?* Tras recibir algunas respuestas, se complementa indicando que *es todo el dinero que nos gastamos para poder llevar a cabo nuestra idea. También se conocen como "egresos", y hay que tenerlos muy en cuenta para que las cosas puedan funcionar.*
- El dinero que sale del emprendimiento, los egresos, pueden dividirse en dos tipos: **costos fijos y variables.**
- Por un lado, los **costos fijos** se pagan de manera sistemática, normalmente de mes a mes, y no varían mucho. Estos costos no dependen de la cantidad de productos que se vendan, del número de servicios que se presten o de la cantidad cosas que se deban hacer para llevar a cabo una idea. Se puede abrir la pregunta al grupo *¿Qué costos pueden ser fijos?* Algunos ejemplos: arriendo, luz, agua, plan de celular, entre otros.
- Por el otro lado están los **costos variables**. Estos siempre están muy relacionados con los volúmenes de producción o prestación de servicios. Por tanto, a mayor cantidad de productos o servicios que venda, mayores son los costos variables. Son costos que se pueden intuir en el producto o servicio (el paquete del producto, la cantidad de ingredientes, los componentes del servicio, etc.)
- Con ayuda de la PPT, se realiza un ejercicio práctico breve para identificar los costos fijos y variables de una pizzería. Se exponen uno a uno distintos elementos propios de su funcionamiento con el

tipo de costo asociado. Por cada uno, se solicita a distint@s participantes indicar si corresponde a un costo fijo o variable.

La idea de [Nombre de un/a funcionari@]

Tiempo: 10 Minutos

Objetivo
Aplicar los distintos tipos de costos a 2 ideas de emprendimiento vinculadas a intereses locales.

Materiales

- PPT
- Jamboard **Mi idea y sus costos**

Desarrollo

- La técnica es una continuidad al ejercicio de aplicación utilizado en la sesión 3 sobre el concepto de diferenciación.
- Usando una pizarra de Jamboard, se pide a l@s participantes indicar costos fijos y variables en 2 emprendimientos distintos.
- Se utilizan ejemplos según los intereses detectados en cada centro.

Momento: CIERRE

Saludo, selfie y despedida

Tiempo: 5 Minutos

Objetivo
Motivar a l@s participantes a seguir participando de los talleres.

Materiales

- PPT
- Video con saludo

Desarrollo

- Se expone un saludo seleccionado según las ideas / intereses del grupo.
- Se saca una selfie grupal.
- Se agradece al grupo por su buena disposición, interés y participación.

SESIÓN 6:
"VAMOS PAH ADELANTE"

Objetivos

- Realizar un repaso lúdico de los principales conceptos revisados en el taller.
- Revisar y retroalimentar los videos realizados por l@s participantes.
- Informar sobre próximas actividades consideradas en el programa.

Aprendizajes esperados

- ¿Cuáles fueron los principales conceptos revisados en el taller?
- ¿Qué recursos me permitirían avanzar con el desarrollo de mi idea?

Competencias

- Recepción de feedback
- Autoobservación
- Autoconfianza

MOMENTO: PREPARACIÓN Y ENCUADRE

Recepción y bienvenida

Tiempo: 5 Minutos

Materiales

- Recepción en Zoom
- Chequeo de conexiones y micrófonos

MOMENTO: INTEGRACIÓN

¡Pucha que pasa rápido el tiempo!

Tiempo: 5 Minutos

Objetivo

Encuadrar el inicio de la sesión de cierre con material audiovisual que sintetice momentos de las sesiones anteriores.

Materiales

- PPT
- Material audiovisual con síntesis de la experiencia

Desarrollo

Se expone el material audiovisual diseñado previamente. Se pueden considerar las selfies sacadas, pantallazos de los talleres, partes de los videos con saludos, etc. Quedará mucho mejor si además utilizamos música que sea del gusto de las y los participantes.

MOMENTO: INTEGRACIÓN

¿Quién quiere ser un/a Crack del emprendimiento?

Tiempo: 15 Minutos

Objetivo
Realizar un repaso lúdico de los principales conceptos revisados en las sesiones anteriores.

Materiales

- PPT
- **Hojas con opciones**

Desarrollo

- Mediante una analogía con el programa "Quién quiere ser millonario", se realiza un repaso en modalidad de concurso de preguntas con alternativas, donde las y los participantes deberán responder la opción que consideren correcta.
- Dependiendo del grupo se podrá participar en duplas, por computador o individualmente.
- Se entregan las siguientes instrucciones:

  i. Cada uno tendrá 4 tarjetas con las letras A,B,C y D.
  ii. Leer cada pregunta y las opciones con atención.
  iii. Cuando el conductor lo indique, cada uno deberá mostrar la respuesta correcta.
  iv. Tendrán 45 segundos para pensar su respuesta.
  v. Cada respuesta correcta son 10 puntos

- Las preguntas son las siguientes:

  i. [Pregunta de prueba con "broma" local]. Ej. ¿Dónde venden los mejores tocomples de Talca?
  ii. ¿Para qué sirve el emprendimiento?
  iii. ¿Qué recursos personales son básicos para llevar a cabo una idea?
  iv. Si quiero romperla, ¿en qué orden debo hacer las cosas?
  v. ¿Qué es la especialización?
  vi. ¿Cuál NO es un emprendimiento social?
  vii. ¿En qué debo fijarme para poner un buen precio?

- Al terminar se agradece la participación de todo el grupo y se indica quiénes obtuvieron los 3 mejores puntajes.

MOMENTO: DESARROLLO

El científico improbable

Tiempo: 5 Minutos

Objetivo
Sensibilizar al grupo sobre la capacidad de resiliencia y reinserción social con un caso de éxito.

Materiales

- PPT
- Video: **Saludo Henry Gallardo**

Desarrollo

- Se introduce el tema reforzando la idea de que emprender después de haber estado privado de libertad no es sencillo, pero es posible.
- Se presenta el caso de Henry Gallardo acompañado por la nota publicada por La Tercera, "El científico improbable".
- Se presenta el saludo enviado por Henry a l@s participantes.

Los 90 segundos de fama

Tiempo: 20 Minutos

Objetivo

Exponer los videos realizados por l@s participantes y generar un espacio de retroalimentación y refuerzo positivo por parte de otr@s asistentes.

Materiales

- PPT
- Videos de las y los participantes

Desarrollo

- Se exponen uno a uno los videos realizados por los participantes locales. Después de cada uno se entrega una breve retroalimentación.
- Tras terminar la exposición de todos los videos, una autoridad local previamente orientada por el equipo de facilitadores o el equipo local realiza una breve retroalimentación / reconocimiento al trabajo realizado por l@s jóvenes.
- En caso de que hayan más de 6 videos que exponer, y para mantener la atención de los presentes, se sugiere dividir esta actividad en 2 partes, dejando "Lo que se viene" como elemento intermedio.

Lo que se viene

Tiempo: 5 Minutos

Objetivo

Informar a l@s participantes sobre las próximas actividades vinculadas al programa.

Materiales

- PPT

Desarrollo

- Se exponen uno a uno los videos realizados por los participantes locales. Después de cada uno se entrega una breve retroalimentación.
- Tras terminar la exposición de todos los videos, una autoridad local realiza una breve retroalimentación / reconocimiento al trabajo realizado por l@s jóvenes.

Momento: CIERRE

Saludo, selfie y despedida | **Tiempo: 5** Minutos

Objetivo

Favorecer un espacio de reflexión y cierre del taller.

Materiales

- Selección set de cartas de Artefactos Metodológicos
- Video con saludo final

Desarrollo

- Con las mismas imágenes utilizadas en la primera técnica de integración del taller, se invita a las y los participantes a escoger una con la siguiente consigna: *Escoge una carta que represente tu experiencia en el taller.* (cómo te sentiste, etc.).
- Se puede poner música de fondo y dar 40 segundos para que las y los jóvenes las revisen con atención.
- Una vez recibidas las respuestas de todos los participantes, la dupla de facilitadores procede a realizar una síntesis y a dar un mensaje de cierre.

Cierre

- Se expone un saludo seleccionado según las ideas / intereses del grupo.
- Se saca una selfie grupal.
- Se agradece al grupo por su buena disposición, interés y participación.