INSTITUTO DE SOCIOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CENTRO DE ESTUDIOS
JUSTICIA Y SOCIEDAD

EVALUACIÓN DE DISEÑO DEL PROGRAMA HUB

Diseño de modelo de reinserción para población masculina adulta privada de libertad

Propuesta con base en la evaluación del Programa HUB de Corporación Cimientos y Programa Reasoning and Rehabilitation 2 del Cognitive Center of Canadá

Julio, 2019

Tabla de Contenidos

1. PRESENTACIÓN 5

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO 6

2.1 OBJETIVO GENERAL 6

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6

3. MARCO TEÓRICO: ENFOQUES QUE ORIENTAN LA INTERVENCIÓN EN REINSERCIÓN SOCIAL **7**

3.1 ENFOQUE DE RIESGO NECESIDAD Y RESPUESTA (RNR) 7

3.2 ENFOQUE DEL DESISTIMIENTO 9

3.3 REINSERCIÓN SOCIAL 14

3.3.1 Conceptualización 14

3.3.2 Dimensiones de la reinserción social 17

3.3.3 Intervenciones para apoyar la reinserción social 21

3.3.4 Reinserción laboral 24

3.3.5 Ejemplos de intervenciones programas laborales efectivos 31

3.3.6 Componentes de los programas laborales integrales 40

4. EVALUACIÓN DE DISEÑO DEL PROGRAMA 45

4.1 ANTECEDENTES DEL PROGRAMA 45

4.1.1 Periodo de ejecución del programa y cobertura territorial 47

4.1.2 Caracterización de la población potencial 48

4.2 MATRIZ DE MARCO LÓGICO 49

4.2.1 Proceso de Construcción de la Matriz de Marco Lógico 50

4.2.2 Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico 70

4.2.3 Lógica horizontal de la Matriz de Marco Lógico 79

5. CONCLUSIONES 92

6. BIBLIOGRAFÍA 96

Índice de tablas

Tabla 1: Factores asociados al desistimiento 11
Tabla 2 Actores involucrados del programa HUB+R 53
Tabla 3 Matriz de Importancia e Influencia de los actores involucrado 55
Tabla 4: Metodología de los cuatro por qué 56
Tabla 5 Matriz de marco lógico 62
Tabla 6. Indicadores a nivel de subcomponentes de suficiencia de competencias sociales y personales 82
Tabla 7. Indicadores a nivel de subcomponentes de habilidades técnico-laborales aumentadas 84
Tabla 8. Indicadores a nivel de subcomponentes de red de acceso y acompañamiento socio-laboral articulado 87
Tabla 9. Indicadores a nivel de propósito 90

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Objetivos del estudio 6
Ilustración 2: Conceptualización de los cuatro aspectos complementarios de la rehabilitación 15
Ilustración 3: Dimensiones de la reinserción social 17
Ilustración 4: Componentes de los programas laborales integrales 40
Ilustración 5: Identificación de los actores involucrados 53
Ilustración 6 Árbol de problemas, causas y efectos 58
Ilustración 7 Árbol de objetivos, medios y fines 60
Ilustración 8 Estructura analítica del programa 61
Ilustración 7: Análisis de Suficiencia de componentes 73

Este documento fue elaborado por:

Catalina Droppelmann, directora del Centro Estudios Justicia y Sociedad (CJS)
Liza Zúñiga, Coordinadora del Área de estudios penitenciarios del CJS
Juan Bustos, Investigador del CJS
Victoria Osorio, Investigadora del CJS
Estefanía Simonetti, Investigadora Asociada del CJS.

Asimismo, agradecer al coordinador nacional, las coordinadoras zonales, duplas psicosociales y gestores de empleo de Corporación Cimientos por su participación del taller participativo 'Árbol de problema y causas del programa HUB'.

1. Presentación

El presente informe ha sido elaborado por la Pontificia Universidad Católica de Chile, a través del Centro de Estudios Justicia y Sociedad del Instituto de Sociología UC (ISUC), con el objetivo de exponer y analizar la Matriz de Marco Lógico (MML) del programa HUB+R de la Corporación Cimientos en el marco del proyecto "Diseño de un modelo de reinserción para población masculina adulta privada de libertad". Esta etapa de la evaluación permite profundizar en elementos del diseño del programa y facilitar el proceso de operacionalización para su rediseño. Además se incluyen en el anexo de este documento la Matriz de Marco Lógico.

El documento que se presenta a continuación se estructura en cinco apartados. En primer lugar, la definición de los objetivos del estudio (capítulo 2); en segundo lugar, del marco teórico y la revisión comparada de modelos de reinserción sociolaboral (capítulo 3); en tercer lugar, se presentan los antecedentes del programa evaluado, junto a la evaluación de diseño (capítulo 4); en cuarto y último lugar s presentan las conclusiones y recomendaciones a la luz del análisis de la MML (Apartado VI).

2. Objetivos del estudio

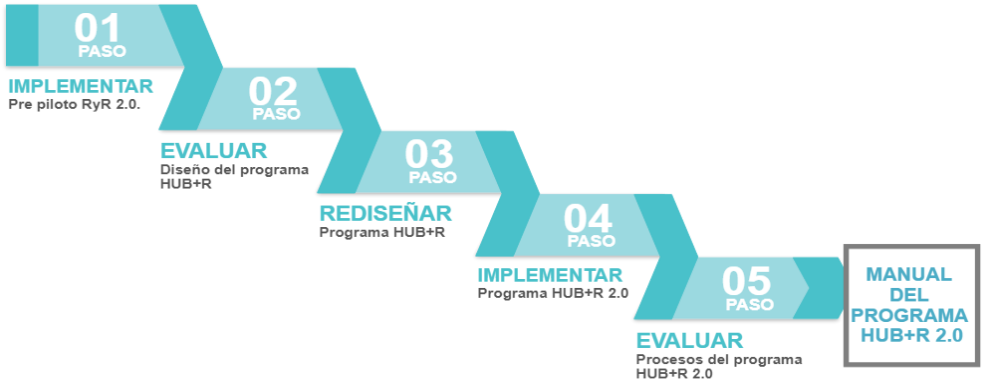
2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de intervención para la reinserción del Programa de Formación para la Empleabilidad y/o Emprendimiento (en adelante Programa HUB) de Corporación Cimientos, incorporando el Programa RyR 2 para población masculina adulta privada de libertad, evaluando sus procesos y permitiendo su replicabilidad a nivel nacional.

2.2 Objetivos específicos

1. Entrenar, supervisar y asesorar a los profesionales del Programa HUB de Corporación Cimientos en la implementación de un Pre - piloto del programa RyR en el C.P. Valparaíso y C.C.P. Colina I.
2. Evaluar el diseño del Programa HUB de Corporación Cimientos con base en la metodología de matriz de marco lógico y a la revisión de evidencia de la efectividad de programas enfocados en la reinserción social de adultos privados de libertad.
3. Re-diseñar el Programa HUB con base en la evaluación de diseño y a la incorporación de componentes según la revisión de evidencia y necesidades de población objetivo del Programa.
4. Entrenar, supervisar y asesorar a los profesionales del Programa HUB 2.0 de Corporación Cimientos en la implementación de un piloto del Programa HUB 2.0 en el C.P. Valparaíso, C.C.P. Colina I, y C.C.P. Biobío.
5. Evaluar los procesos de la implementación del Programa HUB 2.0 en el C.P. Valparaíso, C.C.P. Colina I, y C.C.P. Biobío.
6. Elaborar un Manual que recoja los resultados de la evaluación y contenga el modelo de intervención integral del Programa HUB 2.0, el plan de implementación y las estrategias de monitoreo.

Ilustración 1: Objetivos del estudio



Fuente: Elaboración propia.

Este informe se enmarca en el objetivo específico 2 anteriormente mencionado.

3. Marco Teórico: enfoques que orientan la intervención en reinserción social

A continuación, se presentan los dos enfoques teóricos principales que orientan la intervención para la reinserción social de infractores de ley: el de riesgo necesidad y respuesta (RNR) y el enfoque del desistimiento. El primero es el más ampliamente usado para la rehabilitación de infractores actualmente en países de habla inglesa y busca reducir los factores de riesgo de los infractores para disminuir la reincidencia. El segundo en tanto, busca no sólo reducir los riesgos, sino que principalmente potenciar las fortalezas de los infractores como principal motor hacia una vida pro social.

3.1 Enfoque de Riesgo Necesidad y Respuesta (RNR)

El enfoque RNR es el que lidera el campo del trabajo con infractores y de donde derivan la mayoría de las intervenciones y programas para esta población. Fue desarrollado por los canadienses Andrews y Bonta en la década de 1980 (Andrews, D. A., Bonta, J., & Wormith, S. J., 2006). La base de este enfoque es el concepto de riesgo, entendido como factores que pueden afectar negativamente a una persona aumentando las probabilidades de cometer un delito.

Cuando se habla de factores de riesgo, resulta importante distinguir entre factores de riesgo estáticos y dinámicos. Los factores estáticos no se pueden intervenir, por ejemplo, el historial de conductas infractoras o los antecedentes familiares; mientras que los factores dinámicos, como las actitudes, situación laboral o situación habitacional, son susceptibles de cambiar y, si eso ocurre, pueden contribuir a reducir la reincidencia. Dado que pueden ser modificados, los factores de riesgo dinámicos, o también llamados necesidades criminogénicas, se convierten en el foco de la intervención.

A su vez, este paradigma describe tres principios básicos:

- ✓ **Principio de Riesgo:** indica que las intervenciones deben priorizar el nivel de riesgo del infractor, es decir, deben estar dirigidas a los sujetos que presenten un alto riesgo de reincidir en el delito, mientras que los de bajo riesgo no deben recibir una intervención intensa.
- ✓ **Principio de Necesidad**: refiere a que el programa debe ajustarse para cubrir los factores del riesgo del infractor. Las intervenciones se centran en los factores dinámicos, ya que se asocian a cambios en el comportamiento del infractor y la investigación muestra que las intervenciones que se centran en las necesidades criminogénicas son más eficaces que las que se centran sólo en los factores estáticos.
- ✓ **Principio de Respuesta:** este principio apela a la forma y el estilo en el que la intervención es ejecutada para permitir el cambio. Algunos infractores presentan bajo coeficiente intelectual, ansiedad, déficits ejecutivos o de atención, problemas de aprendizaje, los cuales tienen que tenerse

en cuenta a la hora de implementar la intervención para incrementar su efectividad. En definitiva, las intervenciones se tienen que ajustar a las características y necesidades del participante.

La evidencia ha permitido determinar ciertos **factores de riesgo que favorecen la probabilidad de conductas delictivas**. Cabe indicar que estos factores de riesgo son acumulativos, es decir, mientras más factores estén presentes en la persona, más alto será el riesgo de conducta delictual. Además, se encuentran interconectados y pueden influenciarse entre sí en diferentes momentos del tiempo, por lo que no basta únicamente con identificarlos, sino que deben revisarse periódicamente reflejando su naturaleza dinámica. Los factores asociados al comportamiento delictivo son los siguientes:

1. **Historial delictual:** aquellos infractores que poseen delitos previos tienen mayores riesgos de reincidencia.
2. **Personalidad pro-delictual**: rasgos de personalidad impulsiva, bajo autocontrol y con tendencias al riesgo.
3. **Actitudes pro-delictuales:** actitud que apoya la comisión de delitos, tal como la identificación con otros infractores, el rechazo de la convención y considerar que vale la pena cometer un delito para lograr un objetivo en específico.
4. **Redes sociales pro-delictuales**: mantener relaciones con pares que delinquen o que apoyan la comisión de delitos está relacionado con mantener y apoyar conductas delictuales.
5. **Relaciones familiares conflictuales o inexistentes**: una relación emocional deficiente dentro de la familia, una disciplina parental inconsistente, padres infractores, padres que presentan abuso de sustancias son factores que predicen el comportamiento delictual.
6. **Empleo:** niveles bajos de satisfacción personal, rendimiento escolar y participación en la escuela se relaciona con conductas delictuales. Además, tener un trabajo inestable con malas condiciones laborales también es un riesgo. Por el contrario, buenas condiciones laborales y un trabajo estable reducen el riesgo del comportamiento delictual y muchas veces significan un punto de inflexión en la vida de los infractores.
7. **Abuso de drogas y alcohol**: el consumo problemático de drogas y alcohol está relacionado con la comisión de delitos, ya que aquellos infractores que afirman haber usado drogas en el mes anterior a ser detenidos tienen mayores tasas de reincidencia que aquellos que afirmaron no haber usado drogas previo a la detención.
8. **Vivienda**: el no tener una vivienda estable se relaciona con mayores probabilidades de reincidencia delictual, así como también con un deterioro en las relaciones familiares.

Actualmente, la evidencia muestra que los programas cognitivo-conductuales y aquellas intervenciones que más se ajustan al modelo RNR, son los más eficaces para reducir la reincidencia. Sin embargo, a pesar de estar sólidamente avalado por la evidencia, este enfoque ha recibido críticas importantes, siendo la principal el hecho de que sitúa la intervención al centro del proceso de cambio de los infractores. En contraste, desde el enfoque del desistimiento, se entiende que el proceso de cambio se desarrolla antes y más allá de la intervención. A lo anterior se suma que los indicadores de reincidencia se proponen como el índice más obvio de su efectividad, pese a las múltiples limitaciones que esto significa. Concentrarse únicamente en reducir las causas del delito puede limitar la rehabilitación del infractor e incluso, puede acentuar los problemas que la rehabilitación pretende disminuir (McNeill, 2014). En cambio, identificar el proceso de abandono del delito, puede abrir el camino para pensar más prospectivamente sobre cómo y por qué cambian las personas, allanando así el camino para un método más exitoso de prevención del delito a largo plazo (Maruna, 2001).

3.2 Enfoque del Desistimiento

En términos generales, desistimiento refiere al cese o pausa de una determinada acción. En el campo de la criminología, sin embargo, no existe una única definición de desistimiento. Existe cierto consenso en que el abandono del delito está lejos de ser un evento que ocurre de un día para otro, sino que más bien implica un proceso de tránsito entre el comportamiento antisocial y una vida convencional (Shover, 2004). El desistimiento entendido como el proceso mediante el cual una persona se aleja del crimen, debe considerar un cambio parcial en cuanto a la frecuencia y severidad de los delitos que se cometen (Loeber, R. y Le Blanc, M., 1990; Farrington, D. y Welsh, B., 2007; Kazemian, L. y Maruna, S., 2009). En este sentido, el **desistimiento se entiende como una variable continua que incluye una gama de cambios parciales hacia la conformidad**.

Estos cambios pueden organizarse en dos grupos: cambios en el comportamiento delictual y cambios internos hacia la conformidad. Los cambios en el comportamiento delictual refieren a la disminución gradual de: la frecuencia (des-aceleración), de la gravedad (des-escalamiento) y mayor especialización del delito que ocurre durante la transición hacia la conformidad (Loeber, R. y Le Blanc, M., 1990; Farrington, D. y Welsh, B., 2007; LeBlanc, 2003). Los cambios internos, se relacionan con la identidad y los valores, al abandono del rol de infractor que puede implicar una alteración del sentido del yo del individuo y una reorganización de los nuevos roles (Maruna, S., T.P. LeBel, M. Naples, y N. Mitchell, 2009).

El paradigma del desistimiento está en creciente desarrollo en criminología por lo que la evidencia existente sobre el proceso de desistimiento del delito sigue siendo limitada. Sin embargo, existe consenso

respecto de tres perspectivas teóricas principales que podrían servir como **explicaciones del proceso de desistimiento delictual** (Bottoms, 2004).

1. Madurez psicosocial. Se basa en la evidencia criminológica de la curva de edad y delito que establece que la mayoría de los infractores alcanzan un *peak* de comisión de delitos al final de la adolescencia (entre los 17 y 20 años) que luego disminuye drásticamente haciendo que, hacia la edad de 30 años, la mayoría de ellos habrá dejado de delinquir. Esta teoría ontogénica, establece que los cambios naturales en el desarrollo del cerebro producen alteraciones en las funciones ejecutivas, el control de los impulsos y la moralidad, que son responsables de la disminución de la delincuencia (Cauffman, E. y Steinberg, l., 2012).
2. Vínculos sociales. A partir de la teoría del control social, se sugiere que las conexiones sociales significativas como el matrimonio, el empleo estable y la crianza de los hijos operan como puntos de inflexión en una carrera delictual. Estos lazos favorecen el control social informal y promueven el desistimiento, aunque no requieren necesariamente de un cambio en la identidad del individuo (Sampson, R.J. y Laub, J., 1993; Laub, J. y Sampson, R, 2001).
3. Transformación cognitiva. Se refiere al cambio a nivel individual, como el desarrollo de habilidades de agencia, competencia, autoeficacia, identidad pro social y nuevas narrativas personales que favorecen roles pro sociales y el desistimiento (Maruna, S. y Farrall, S., 2004b).

Además de las posibles explicaciones para dejar de delinquir, existe consenso en la literatura en cuanto a los factores que se asocian comúnmente al proceso de desistimiento, los cuales entregan información valiosa para construir intervenciones orientadas al cambio (McNeill, F., Farrall, S., Lightowler, C., y Maruna, S., 2012; Ministry of Justice, 2013).

Tabla 1: Factores asociados al desistimiento

Factor de desistimiento	*Vínculo con desistimiento*
Hacerse mayor y madurar	Envejecer y madurar tienden a favorecer el desistimiento, especialmente para aquellos involucrados en el crimen callejero, donde, por lo general, las tasas ofensivas alcanzan su punto máximo a finales de la adolescencia o principios de la edad adulta, luego disminuyen constantemente antes de caer bruscamente alrededor de los 30 años. Esto puede deberse a que los ex infractores comeinzan a asumir nuevos roles asociados a la transición a la edad adulta y prestan más atención a sus familias y relaciones (ver más abajo). La probabilidad de reincidencia después de la liberación de la custodia se reduce con la edad. De hecho, la evidencia muestra que a los 28 años, 85% de quienes iniciaron su conducta delictual en la infancia o adolescencia, deja naturalmente de delinquir (Blumstein y Cohen, 1987). Loeber y farrington (2012) estimaron que entre 40-60% de los infractores juveniles desiste en la trasición a la edad adulta.
Familia y relaciones sociales	Hay evidencia de que la formación de vínculos íntimos, fuertes y de apoyo con otro ayuda al desistimiento del crimen. Estas relaciones pueden reducir la cantidad de tiempo que los sujetos pasan en grupos de pares de la misma edad y del mismo sexo (un factor de riesgo conocido para los jóvenes ofensores masculinos). Alianzas sólidas y relaciones con sus hijos también proporcionan al individuo algo que perder si hay un retorno a la cárcel. Vivir con padres no delictuales puede tener el mismo tipo de efecto en los ex infractores que han regresado a la casa familiar. Finalmente, los lazos familiares e íntimos pueden dar a los infractores un sentido de propósito, de significado y dirección. Los individuos que tengan que criar a sus hijos o cuidar de padres ancianos pueden encontrar que el crimen y el encarcelamiento son incompatibles con tales roles.
No consumir drogas	La dependencia de drogas y alcohol se asocian con el delito. La recuperación de la adicción es a menudo una parte clave de los procesos de desistimiento, aunque el efecto no es automático, y algunas personas pueden abstenerse de sustancias adictivas, pero no delito, o viceversa.
Empleo	La evidencia sugiere que el empleo estable - particularmente si ofrece un sentido de logro, satisfacción o maestría - puede ayudar a los infractores a dejar el delito. El empleo se ha identificado como un factor importante en el apoyo de desistimiento entre los infractores mayores de 27 años. Sin embargo, un trabajo por sí solo no puede inhibir el comportamiento delictual y tampoco constituye necesariamente una condición previa para el desistimiento.
Esperanza y motivación	Las investigaciones sugieren que las personas que desisten de la delincuencia suelen estar bastante motivadas y confiadas de que pueden cambiar sus vidas: los infractores que afirman de manera clara que quieren dejar de delinquir son los más propensos a desistir. El impacto positivo de estos factores de motivación puede mantenerse hasta diez años después de salir de la cárcel según informan los estudios a largo plazo.
Querer aportar a los demás/generatividad	Las personas que sienten y muestran preocupación y empatía por los demás son más propensas a desistir del delito. Los infractores que encuentran maneras de contribuir a la sociedad, a su comunidad o a sus familias parecen tener un éxito mayor en el proceso de desistimiento. Si estos logros son reconocidos formalmente, el efecto puede ser aún más fuerte.
Sentimiento de pertenencia y lazos sociales	Los infractores que se sienten que pertenecen y que están conectados con otras personas pro-sociales en la comunidad, son más propensos a mantenerse alejados del delito. Las redes sociales que ayudan al desistimiento incluyen la familia extensa, grupos de ayuda mutua, clubes y grupos culturales o religiosos.
Reconocimiento del cambio y valoración	El desistimiento es un proceso que puede ser apoyado mediante interacciones con otros que comunican la creencia de que éstos pueden cambiar y que tienen algo que ofrecer a la sociedad. La investigación con personas que han desistido ha identificado que tener a alguien que cree en ellos resulta fundamental. Además, el reconocimiento formal de sus logros constituye un "proceso de des etiquetado" crucial en el que el cambio está certificado y respaldado.
Dejar atrás una identidad delictiva	Las personas con antecedentes penales que no se definen puramente como "infractores", sino que se ven a sí mismos como agentes pro-sociales y ciudadanos, tienen mayores probabilidades de desistir. Transformaciones hacia el desarrollo de identidades pro-sociales son clave para dejar el delito atrás (Maruna 2001, Maruna y Roy, 2007; Paternoster y Bushway, 2009)

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministry of Justice (2013, pág. 8)

Una vez revisada la evidencia teórica sobre el enfoque del desistimiento, resulta importante preguntarse cómo ésta puede contribuir a informar la práctica en las intervenciones para la reinserción social de infractores. Para esto, la literatura reciente sobre desistimiento asistido propone orientaciones con énfasis en promover el cambio a partir de las fortalezas del infractor, así como dar un lugar central a la relación entre el infractor y el interventor. Se sugiere entonces que toda intervención enfocada al cambio debe considerar los siguientes **elementos que promueven el desistimiento**:

- ✓ ***Reconocimiento y promoción de fortalezas, autoestima y determinación***. Para que una intervención se oriente al cambio de manera efectiva, es fundamental que los componentes de la misma estén orientados a reconocer las fortalezas y recursos de la persona, apoyando y desarrollando sus capacidades, autoestima y autodeterminación del mismo. La contracara fundamental de esto consiste también en reconocer las limitaciones, debilidades y necesidades de los infractores, considerando lo anterior en la construcción del plan individual de intervención, que debe ser evaluado en cada etapa del mismo, haciendo las modificaciones respecto de avances y cambios que se alcancen (Maruna, S. y Farrall, S., 2004a) Dado que el desistimiento se trata de encontrar el sentido personal de agencia, las intervenciones deben apoyar la autodeterminación y trabajar junto con el individuo y no en él. Las intervenciones deben enfocarse en desarrollar tanto el capital humano (capacidades) como el capital social (relaciones y oportunidades). Ambos son objeto de la intervención y un medio a través del cual se puede lograr el cambio (McNeill, F. y Weaver, B., 2010).
- ✓ ***Bienes y riesgo***: el programa debe promover las aspiraciones de los usuarios y planes para el desarrollo de una buena vida y al mismo tiempo manejar y reducir el riesgo. En otras palabras, se promueve el desarrollo de un plan de vida que permita alcanzar los logros personales sin generar un daño a la sociedad (Pager, 2003).
- ✓ ***Ser realista respecto a la posibilidad de cambio:*** es fundamental que tanto la intervención como los actores involucrados en ella, consideren la dificultad y complejidad del proceso de cambio. El proceso de abandono de la conducta delictual no es líneal y el manejo de la ambivalencia (su reconocimiento e intervención) es clave en el proceso de rehabilitación (Droppelmann, 2019). Dado que el proceso de desistimiento es un proceso subjetivo, las intervenciones deben proporcionar un apoyo individualizado para el cambio donde se conozcan las características y situaciones particulares de los usuarios.

  Además, se hace hincapié en la necesidad de que tanto el interventor como el intervenido construyan y mantengan la esperanza y confianza en la posibilidad de cambiar (McNeill, 2012).

- ✓ ***Reconocer y certificar el progreso*** y el cambio. Se debe reconocer y celebrar el progreso en el proceso, como manera de autoafirmar la posibilidad de cambio y el esfuerzo y trabajo realizado por el infractor. La literatura ha relevado rituales de des-etiquetaje (como ceremonias de término de programas), donde el reconocimiento social de los cambios opera facilitando el desistimiento terciario, a través del cual emerge un sentimiento de pertenencia a la sociedad (Maruna, S., T.P. LeBel, M. Naples, y N. Mitchell, 2009; McNeill, 2016).
- ✓ ***Incluir el entorno y el contexto***: se debe considerar al individuo y al entorno en el que se inserta, tanto como para evaluar los factores de riesgo, como para intervenir. Los factores de riesgo, al igual que los factores protectores que el entorno puede ofrecer, no deben ser entendidos como características individuales, sino que como características moldeadas y determinadas por un contexto y un entorno en el que el individuo se inserta. Es necesario que toda intervención considere el ambiente, las redes y personas importantes para los infractores así como sus estilos de vida para que ésta haga sentido y motive a su participación y compromiso (Maruna, S. y Farrall, S., 2004b).

Un modelo específico de intervención en esta línea es el Modelo de Vida Buena (*Good Lives Model GLM)* (Ward, T.y Stewart, C., 2003). Este modelo está basado en la psicología positiva, la psicoterapia humanista, y la investigación en resiliencia y desistimiento y su foco está puesto en la motivación y las fortalezas del infractor en lugar de sus hábitos, actitudes y pensamientos deficientes, resultando en una visión holística e integradora del infractor (Ward, T., Mann, R. y Gannon, T., 2006).

A la base de este modelo se encuentra la idea de que el comportamiento criminal se produce cuando los individuos carecen de los recursos internos y externos para satisfacer sus necesidades de manera pro social. Es un modelo que ofrece una forma concreta y estructurada de trabajar de manera efectiva con cualquier infractor (aunque fue concebido para trabajar con infractores sexuales), pero suficientemente flexible para ser individualizado. Para trabajar con base en este modelo, se requiere una conceptualización explícita de lo que significa una "buena vida" para un individuo en particular, ponderando y respetando factores individuales como fortalezas, habilidades, capacidad de toma de decisiones y agencia, pero también considerando factores relacionales y ambientales.

El GLM asume que todas las personas están predispuestas a buscar ciertos objetivos o bienes humanos primarios, mientras que los bienes secundarios o instrumentales proporcionan medios concretos para asegurar los bienes primarios. El objetivo principal es ayudar al desarrollo de un plan de vida que

involucre formas efectivas de asegurar esos bienes humanos primarios sin dañar a otros. Los bienes primarios según este modelo son los siguientes:

- ✓ Vida (incluye vida y funcionamiento saludable)
- ✓ Conocimiento (información sobre lo que es importante para uno mismo y para los otros)
- ✓ Ocio y trabajo (hobbies y actividades de ocio, excelencia en el trabajo)
- ✓ Autonomía (formulación de metas y buscar medios para llevarlas a cabo)
- ✓ Paz interior (regulación y equilibrio emocional)
- ✓ Vinculación (deseo de establecer relaciones y lazos emocionales e íntimos con otros)
- ✓ Sociedad (pertenencia a un grupo social)
- ✓ Espiritualidad (encontrar un significado y el propósito de la vida)
- ✓ Felicidad (estado hedónico y placentero de sentirse bien aquí y ahora)
- ✓ Creatividad (deseo de incorporar novedades e innovaciones en la propia vida)

El segundo objetivo de la intervención es reducir los factores de riesgo, entendidos como obstáculos que interfieren con la adquisición de bienes primarios y que deben considerarse como parte de un contexto y no como un atributo de los infractores. Ambos aspectos, la gestión de riesgos y la promoción de bienes, deben entenderse como objetivos complementarios. Con un adecuado equilibro entre ambos, el aspecto de promoción de bienes contribuye efectivamente a reducir el riesgo, además de aumentar el compromiso y la motivación del infractor, lo que se transforma en un cambio sostenible de comportamiento y una gestión eficaz del riesgo a largo plazo.

Evidencia incipiente del Modelo de la Vida Buena indica un mayor compromiso del infractor con la intervención, mejores relaciones con los operadores, así como la promoción del abandono de la conducta delictual en el largo plazo (Ward, T.y Maruna, S., 2007).

3.3 Reinserción social

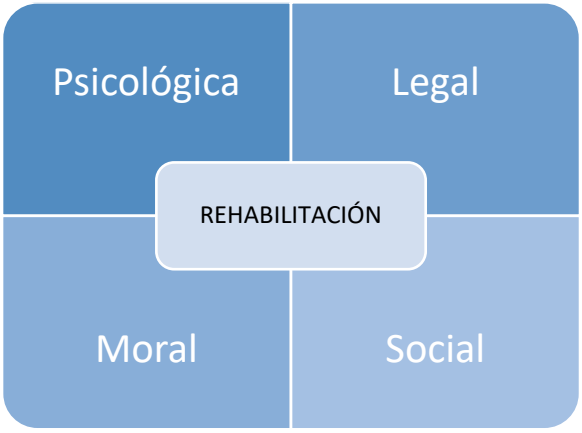
3.3.1 Conceptualización

El concepto de reinserción social ha sido definido de diversas formas en la literatura criminológica. Se observa que en general los términos rehabilitación, reintegración y resocialización se usan como sinónimos en la literatura para designar tanto intervenciones, programas y servicios diseñados para apoyar a los infractores de ley a vivir una vida pro social. Independiente del término que se elija usar, el concepto debe ser visto con una mirada crítica, ya que presupone que la mayoría de los infractores antes de su encarcelamiento estaban integrados de manera satisfactoria en su comunidad. Esto no es así, ya

que típicamente estas personas estaban marginadas de la sociedad por haber fracasado en la adquisición de las actitudes y comportamientos necesarios para funcionar productivamente en la sociedad (Griffiths, Dandurand y Murdoch, 2007).

En el presente estudio, el equipo evaluador decidió utilizar el concepto de rehabilitación basado en las teorías del desistimiento del delito propuesto por McNeill (2014; 2016). El autor plantea que hasta ahora, los debates en torno a la rehabilitación se han centrado estrechamente en formas de rehabilitación psicológica, por lo que propone entender el concepto de rehabilitación de una manera más amplia que considere no sólo en el cambio individual del infractor, sino también el contexto legal, moral y social, siendo estos dependientes e interrelacionados entre sí.

Ilustración 2: Conceptualización de los cuatro aspectos complementarios de la rehabilitación



Fuente: Elaboración propia a partir de (McNeill, 2014).

En primer lugar, la **rehabilitación psicológica** del infractor, refiere a la promoción de cambios positivos a nivel individual, desarrollando nuevas capacidades y habilidades y resolviendo los déficits o problemas. Estos cambios positivos deben darse en torno a la educación, la empleabilidad y a otras formas de capital humano o cultural que pueden asistir procesos de éxito. En general, la rehabilitación psicológica se ha enfocado en cambiar los pensamientos, sentimientos y comportamientos de pro delictuales a pro sociales (Andrews, D.A. y Bonta, J., 2010), sin embargo, el enfoque del desistimiento plantea que la rehabilitación no debería enfocarse únicamente en la ausencia de comisión de delitos (Ward, T.y Maruna, S., 2007).

La definición legal de ex infractor, así como medidas *objetivas* de integración, como son la adquisición de un cierto nivel educacional, un trabajo, buena salud o vivienda, puede no implicar necesariamente un sentido de integración *subjetivo* por parte del infractor, siendo insuficientes para que éste experimente un sentido de pertenencia e integración real. Para lograr ese sentido de pertenencia real, se requiere que

otros miembros de la sociedad integren al infractor y lo sientan como alguien que pertenece a su misma sociedad. Según McNeill, frente al desafío de la rehabilitación y el desistimiento ningún apoyo podrá ser suficiente para que el infractor cambie, si no se abordan otras barreras prácticas para la reinserción. La rehabilitación psicológica del infractor debe articularse con otras formas de rehabilitación: legal, moral y social.

La **rehabilitación legal o jurídica** se relaciona con la capacidad de recalificación del infractor como ciudadano. Para eso se requiere traspasar no solo la barrera de control formal legal de poseer antecedentes penales, sino también la barrera de control informal como es el estigma de ser etiquetado como infractor. Una manera en que esto es posible, es mediante la creación de rituales de reintegración positivos que compensen los reconocidos rituales negativos del proceso de arresto, juicio y encierro.

Por otro lado, la **rehabilitación moral** tiene que ver con la capacidad de hacer justicia en términos morales. Para lograr esto, el ofensor, el Estado y la comunidad deben cumplir sus responsabilidades en relación a cada uno: el infractor debe hacer el bien mientras que la comunidad y el Estado deben aceptar la responsabilidad de apoyar su reintegración. Esta reintegración descansa en dos principios. El primero, que el Estado y la comunidad son cómplices en permitir o exacerbar las inequidades sociales criminogénicas y por lo tanto también tienen que buscar hacer el bien. Segundo, que la política debe asegurarse de que el castigo termine en un determinado momento y que éste no traspase el límite que está indicado en la ley. Sin embargo, la evidencia demuestra que las consecuencias colaterales del castigo son duraderas, tanto para los individuos infractores como para sus familias.

Un requisito para poder afirmar que existe rehabilitación moral es el trabajo de reparación mediante el cual el infractor devuelve algo a la sociedad, obteniendo una posición social de buen ciudadano. Estas actividades generativas donde él trabaja para ganar su redención, promueven el desarrollo de vidas e identidades pro sociales en la manera que constituye una forma de devolución de la deuda asociada al daño del delito cometido (Maruna, 2001; Bazemore, 1999).

Por último, la **rehabilitación social** refiere, por un lado, a la restauración del estatus social informal del infractor como ciudadano y por otro, a la disponibilidad de medios personales y sociales para hacerlo. La restauración del estatus social implica el reconocimiento y aceptación amplia del individuo en un proceso de des-etiquetamiento tanto personal como social, donde los miembros de la sociedad refuerzan en el infractor una identidad positiva que fomenta los sentimientos de integración y pertenencia. Por otro lado, la disponibilidad de medios para la integración social se relaciona con el concepto de capital social, esto

es, los recursos sociales disponibles para una persona a través de sus redes sociales. Estos recursos permiten el acceso a oportunidades que a su vez da espacio a los ex infractores de demostrar su capital humano y desarrollarse en un ambiente convencional. La relación entre redes sociales y oportunidades según el autor debe pensarse como una "doble vía", donde al aumentar una aumenta también la otra, mientras que la ausencia de una o ambas constituye una barrera para la integración. La integración social implica poseer vínculos con la familia, amigos, y con cualquier otro miembro de la sociedad que permitan apoyar y generar sentimientos de pertenencia mutuos.

3.3.2 Dimensiones de la reinserción social

A continuación, se plantean las diferentes dimensiones a ser abordadas en una intervención para la reinserción social de infractores: vínculos sociales, educación y empleo, salud y consumo de drogas y vivienda. Evidentemente, y al igual que los aspectos de la rehabilitación planteados por McNeill, estas dimensiones interactúan entre sí y se potencian mutuamente en el individuo. A modo de ejemplo, la evidencia ha demostrado que el consumo de drogas y los problemas de salud mental reducen la productividad del ex infractor y restringen sus relaciones íntimas (Miech, R., Caspi, A., Moffitt, T., Wright, B., y Silva, P., 1999).

Es importante indicar que dado que los infractores tienen perfiles y necesidades individuales que varían de unos a otros, algunas de las siguientes dimensiones serán más prioritarias que otras dependiendo de cada caso. Así mismo, los grupos especiales de infractores como aquellos condenados por delitos sexuales requerirán de un tratamiento especial atingente a su realidad[1].

Ilustración 3: Dimensiones de la reinserción social

Fuente: Elaboración propia.

[1] Cabe indicar que dichas dimensiones de la reinserción sirvieron de base para la construcción del cuestionario de necesidades que se aplicó a los internos del CCP Colina 1, CP Valparaíso y CCP Biobío, y que servirá de insumo para la etapa de rediseño. La evidencia con la que se cuenta permitió orientar las preguntas de una manera concreta y acorde con la realidad que viven los internos en la cárcel y también pensando en las necesidades que enfrentarán al salir.

a) Vínculos Sociales

La presencia y calidad de las redes sociales (McNeill, 2014) se encuentra a la base del proceso de reinserción de los infractores. La evidencia demuestra que los vínculos sociales significativos con personas pro-sociales disminuyen la conducta delictual favoreciendo una identidad y status pro social especialmente en los casos de mediano y alto riesgo de reincidencia (Kazemian, L. y Maruna, S., 2009).

Uno de los principales polos de integración social es la **familia**, capaz de entregar apoyo emocional y material al ex interno que sale en libertad mediante la entrega de vivienda, dinero y conexión social con el resto de la comunidad (Leverentz, 2011). Sin embargo, los lazos familiares significativos no son evidentes para la mayoría de los internos que cumplen condena. La evidencia demuestra que gran parte de la población penitenciaria abandonó su hogar tempranamente y que carece de relaciones familiares significativas. Esta situación empeora con la privación de libertad donde se limita el contacto con la familia y las visitas carcelarias suelen ser insuficientes para mantener estos lazos fundamentales para el proceso de reinserción social (Social Exclusion Unit, 2002). Es por esto que resulta prioritario apoyar al interno egresado en rehacer y fortalecer los lazos familiares, especialmente para los internos que presentan historias de trastornos mentales y adicciones (Western, B., Braga, Davis, J.y Sirois, C., 2015).

Respecto a las intervenciones efectivas con las familias en el ámbito penal, están las terapias familiares las cuales se basan en el enfoque cognitivo conductual. Las principales terapias familiares son: Terapia Familiar Funcional (FFT), Tratamiento Multidimensional en casas de acogida (MTFC) y la Terapia Multisistémica (MST). Estas son intervenciones que buscan, a modo general, trabajar con las familias intentando mejorar sus relaciones y reforzar sus habilidades de resolución de conflictos. En cuanto a la efectividad de estos programas, los tres han demostrado amplia evidencia de sus efectos en la reducción de la reincidencia (Aos, S., Miller, M. y Drake, E., 2006; Drake, E., Aos, S. y Miller, M., 2009). Sin embargo, al ser altamente estructurados, su efectividad depende de la integridad de su implementación (Edwards, D., Shoenwald, S., Henggeler, S. y Strother, K., 2001).

Además de la familia, la evidencia ha demostrado que **la pareja** y **los pares** también constituyen polos de integración importantes. Tal como se revisó en ambos enfoques teóricos, la pareja y los pares pro sociales constituyen vínculos y apoyo significativo para el infractor en su proceso de reinserción y desistimiento del delito (Sampson, R.J. y Laub, J., 1993). También estos son clave en el proceso de desistimiento, pudiendo facilitar el proceso de cambio a través de una influencia pro-social, pero al mismo tiempo pueden obstaculizar el mismo, a través de tentaciones, demandas e invitaciones a delinquir (Gardner y Steinberg, 2005; Giordano et al. 2003; Blockland y Nieuwbeerta, 2005).

b) Educación y trabajo

Una gran cantidad de estudios han demostrado una correlación entre mayor empleo y menor reincidencia (Uggen, 2000; Wilson, D, Gallagher, C. y MacKenzie, D., 2000; Latessa, 2012). Los efectos positivos de un empleo tienen que ver con un ingreso regular que permite satisfacer una serie de necesidades a partir del momento del egreso de la cárcel. Esto no solo implica mejoras en el ámbito material, sino también personal, en relación al estatus social y la autoestima. Además, el empleo se relaciona con un mayor control social a partir de la asociación con pares pro sociales (Kazemian, L. y Maruna, S., 2009; Laub, J. y Sampson, R, 2001).

Desafortunadamente, encontrar un trabajo para personas que egresan de la cárcel es un gran desafío, incluso, y aun cuando encuentran un trabajo de tiempo completo, surgen demandas adicionales como tener que asistir a programas de tratamiento de drogas, o restricciones de movimiento. Sumado a esto, existen los problemas financieros de los internos al momento de entrar a la cárcel y que acarrean con ellos hasta después de la salida, transformándose en una barrera adicional para su reinserción social. Además del estigma de los antecedentes penales y las representaciones sociales asociadas a la reclusión, la mayoría de los ex internos presentan falta de educación y capacitación en áreas que les permitan un buen desempeño laboral, lo que los hace ser menos atractivos para los posibles empleadores (Garrido, V, Strangeland, P. y Redondo, S., 2006; Robinson, G. y Crow, I., 2009). La evidencia ha demostrado que la educación constituye un paso necesario para capacitar adecuadamente a los infractores entregando habilidades de empleabilidad que les permiten ser más propensos a ser empleados una vez en libertad, contribuyendo así a reducir la reincidencia a largo plazo (Mackenzie, 2006).

La dimensión de reinserción laboral será tratada con mayor detalle en el apartado 3.3.4 Reinserción laboral, donde se revisarán programas vocacionales y de empleo.

c) Salud y consumo de drogas

En el contexto carcelario, la evidencia ha demostrado que las personas privadas de libertad presentan mayores tasas de prevalencia de enfermedades crónicas e infecciosas y trastornos mentales respecto de la población general (Fazel, S., y Seewald, K., 2012). Más aún, los problemas de salud física y mental precedentes suelen empeorar con la privación de libertad, dificultando el uso óptimo de los programas de educación y formación intra-penitenciaria que pueden incidir en una reducción de la reincidencia (Social Exclusion Unit, 2002).

En este sentido, el tener una buena condición de salud, tanto física como mental, resulta clave para enfrentar el desafío de la reinserción social y, una vez en libertad, tener un diagnóstico de salud mental

implica un riesgo adicional para el período de transición. Ex internos con enfermedad mental grave, así como aquellos que muestran abuso de drogas, presentan tasas más altas de reincidencia, reencarcelamiento y de riesgo de suicidio durante el primer mes en libertad (Hopkin, S. Evans-Lacko, Forrester, J. Shaw, Thornicroft, 2018; Western, B., Braga, Davis, J.y Sirois, C., 2015).

Respecto de las principales barreras que enfrentan los ex infractores a la hora de acceder a servicios de salud, la evidencia demuestra que al interior de la cárcel se debe a falencias en la entrega del servicio médico y fuera de la cárcel, al alto costo de las atenciones y a la dificultad para obtener planes de cobertura médica apropiados (Crick, C. y Potter, R, 2006). Es por esto que resulta necesario mejorar la inversión en servicios de salud intra penitenciaria mediante vínculos con servicios en la comunidad así como apoyar a los ex internos en el inicio o continuación de su tratamiento médico una vez que el interno es liberado (Travis J, Solomon AL, Waul M., 2001).

En cuanto al consumo de drogas, la evidencia indica que un alto porcentaje de las personas privadas de libertad tuvo, tiene o tendrá al egreso un consumo problemático de sustancias (Visher, C. y Travis, J. , 2011). A pesar de que la privación de libertad representa una oportunidad positiva para romper el ciclo de abuso de drogas, esto se ve restringido por el consumo intra penitenciario y los limitados tratamientos de drogas basados en la evidencia dentro de las cárceles. Una vez en libertad, resulta clave integrar estrategias efectivas de prevención del abuso de drogas además de garantizar la continuidad del tratamiento en caso de que sea necesario. Respecto a la efectividad de los programas de tratamiento para abuso de drogas, la evidencia indica que, tanto en el contexto penitenciario como en el medio libre, los programas son efectivos no sólo en la disminución del abuso de sustancias tras el egreso, sino también en las tasas de reincidencia (Mackenzie, 2006; Visher, C. y Travis, J. , 2011).

d) Vivienda

Antes de entrar a la cárcel la situación habitacional de los infractores suele ser inestable, e incluso muchos de ellos declaran haber vivido en la calle (Social Exclusion Unit, 2002). Además, la dificultad para ahorrar el dinero suficiente o a la reticencia de los propietarios ante la posibilidad de arrendar a un ex recluso, constituyen importantes barreras para que los infractores obtengan una vivienda estable al salir de la cárcel.

Contar con una vivienda fija y permanente al momento de salir en libertad, puede hacer una diferencia de más del 20% en términos de reducción de reincidencia, constituyéndose como un factor relevante en el proceso de reinserción (Social Exclusion Unit, 2002). A pesar de que no hay evidencia suficiente en relación al efecto de los programas habitacionales en la reducción de la reincidencia (Ministry of Justice,

2013), una buena práctica relevada por la literatura en relación a esta dimensión es la importancia de intervenir para evitar que el interno pierda su vivienda mientras cumple la pena en la cárcel, y luego, una vez liberados, el rol de agencias que ofrecen servicios habitacionales.

3.3.3 Intervenciones para apoyar la reinserción social

Tal como se revisó en el apartado anterior, las dimensiones que constituyen la reinserción social son variadas e interrelacionadas, de manera que resulta necesario diseñar intervenciones que puedan apoyar al infractor en su reinserción abordando la mayor cantidad posible de dimensiones.

A partir de la evidencia relevada por la literatura, en los últimos años, las intervenciones para apoyar la reinserción de infractores se han enfocado en el diseño de **intervenciones integrales**, basadas en la continuidad de la atención dentro y fuera de la cárcel. Este enfoque de atención integral es el que está presente en países como Inglaterra, donde la intervención se realiza en un continuo ininterrumpido a través de todo el sistema, integrando intervenciones institucionales con intervenciones basadas en la comunidad (Griffiths, Dandurand y Murdoch, 2007; Borzycki, 2005; Borzycki, M. y Makkai, T., 2007). En ese modelo, desde el momento en que el infractor ingresa a la cárcel empieza a trabajar en su plan de intervención enfocándose en la preparación para el momento de la salida. Tres meses antes de la salida oficial, interviene el programa de transición hacia el medio libre en preparación de los aspectos prácticos como vivienda e ingresos. Una vez que sale en libertad, el infractor es acompañado por una persona que los apoya en el proceso de inserción a largo plazo.

a) Contextos de intervención

Las intervenciones en reinserción social tienden a concentrarse en regímenes de privación de libertad (Garrido, V, Strangeland, P. y Redondo, S., 2006). Sin embargo, las cárceles distan de ser espacios adaptados para promover la reinserción, muy por el contrario, la evidencia ha demostrado que la cárcel genera efectos criminogénicos irreversibles, en varios casos. La cárcel como forma de castigo tiene un importante efecto criminógeno en la futura reincidencia disminuyendo el potencial de reinserción de los internos. Los argumentos principales que resumen esta afirmación son los siguientes (Nieuwbeerta, P. y Nagin, D. y Blokland, A., 2009). Primero está la concepción de la cárcel como un entorno de aprendizaje social donde el intercambio de valores culturales pro criminales refuerza un estilo de vida delictual. Un segundo efecto es el proceso de etiquetado, que se refiere, por una parte, a la internalización de una identidad penal que conduce a la erosión de los lazos familiares y su sustitución por asociaciones pro delictuales; y, por otro, la discriminación de la comunidad una vez en libertad, que limita las posibilidades de integración social y laboral, haciendo atractivo el volver a delinquir. En tercer y último lugar, están los

programas de rehabilitación dentro de las cárceles que suelen ser inadecuados o en algunos casos incluso completamente inexistentes.

El **período de transición** hacia la comunidad desde momento de salida de la cárcel y durante el primer año de libertad es reconocido en la literatura como un período de alto estrés y ansiedad para el ex interno que debe adaptarse a la vida en libertad y a las nuevas interacciones con la sociedad. A nivel individual, este estrés de la transición puede perjudicar la salud mental, desencadenar una recaída en las drogas o alcohol, retrasando o impidiendo el proceso de reinserción social (Western, B., Braga, Davis, J.y Sirois, C., 2015).

Es importante entender el proceso de liberación y reintegración a la sociedad como un proceso acumulativo, en el sentido de que las experiencias que se viven justo después de la liberación, afectan los resultados de los meses siguientes. Un estudio demostró que las personas que permanecen solas y desocupadas el primer mes de libertad suelen tener menor integración social seis meses después, lo que se manifiesta en un menor apoyo familiar, mayor inseguridad habitacional y mayor desempleo (Western, B., Braga, Davis, J.y Sirois, C., 2015). Por lo tanto, este período es clave para la reinserción y es momento ideal para realizar una intervención (Redcross, Millenky, Rudd, y Levshin, 2012), basada en el acompañamiento para la reintegración al medio social, a través de la consejería, supervisión o los programas de colocación de empleo (Robinson, G. y Crow, I., 2009). Los primeros pasos para la integración social son el desarrollo de las relaciones familiares, la búsqueda de un lugar para vivir y la obtención de medios de subsistencia (Western, B., Braga, Davis, J.y Sirois, C., 2015). Esto resulta particularmente importante para aquellos infractores con problemas de salud mental y adicciones.

Respecto de los servicios que pueden entregarse en la **etapa post-egreso**, la evidencia indica que estos deben basarse en un enfoque de gestión de casos individualizado y debe tener en cuenta factores únicos de cada infractor, tales como su historial delictual, la duración de la condena y cualquier necesidad especial como trastornos por uso de drogas o discapacidades mentales. Para esto se requiere derivar de manera efectiva y supervisada a programas en la comunidad según sean las necesidades específicas de cada infractor para su reintegración a largo plazo (Henry, J. y Jacobs, J., 2007; Mackenzie, 2006; Seiter, R., y Kadela, K., 2003; Griffiths, Dandurand y Murdoch, 2007; Duwe, G. y Clark, V., 2014).

b) Medición de la efectividad

En cuanto a la efectividad de las intervenciones para la reinserción, la evidencia demuestra una reducción media de un 10% en la reincidencia, siendo los programas más efectivos los que se ajustan al modelo

RNR, incluyen una perspectiva cognitivo conductual y se aplican de forma integral incluyendo un terapeuta adecuadamente capacitado, la separación de grupos con base al riesgo, un mínimo de duración del tratamiento y guiar la intervención a partir de un manual específico (Andrews, D., Zinger, I., Hoge, R., Bonta, J., Gendreau, P. y Cullen F., 1990; Lowenkamp, C., Flores, A., Holsinger, A., Makarios, M. y Latessa, E. , 2010; Redondo, S., J. Sánchez-Meca, y V. Garrido , 1999). Respecto del contexto de aplicación, los programas son más efectivos en reducir la reincidencia cuando se aplican en el medio libre, en comparación con los programas que se implementan al interior de la cárcel (Mackenzie, 2006; Sherman, L., Farrington, D., Welsh, B. y MacKenzie, D., 2006; Bonta, J., Rugge, T., Scott, T., Bourgon, G. y Yessine, A., 2008; Lipsey M. y Cullen F., 2007). Adicionalmente, la evidencia ha demostrado que no basta con una supervisión intensa, si no que se deben combinar con intervenciones orientadas a la reducción de la reincidencia como los cognitivo-conductuales, entre otros (Taxman, 2002; Mackenzie, 2000).

La reintegración de los infractores es una tarea compleja y el impacto de intervenciones específicas suele ser difícil de medir. En general, la medición del riesgo de reincidencia ha sido el principal indicador para determinar la efectividad de los programas, sin embargo, actualmente existe una extensa crítica a considerarla como único indicador por varias razones. En primer lugar, la reincidencia puede ser operacionalizada de diversas formas: considerando arrestos, faltas, condenas, entre otras variables proxys y de ella dependerán los niveles de reincidencia estimados. Por ejemplo, si se usan los arrestos como medida, se obtienen tasas de reincidencia más altas que si se consideraran las condenas. En segundo lugar, la reincidencia depende de los márgenes de tiempo que se establezcan para el seguimiento de los casos, ya que, si bien para la mayoría de los infractores es cierto que de dos a tres años es una aproximación suficiente, en el caso de ciertos sub-grupos de infractores (como los agresores sexuales) es necesario un plazo mucho más amplio para juzgar su reincidencia. Así también, es evidente que la reincidencia es un indicador limitado toda vez que se considera como dicotómico, puesto que homologa faltas o delitos con distintos niveles de gravedad, por ejemplo, el hurto se evalúa como equivalente al robo con intimidación (Latessa, 2012).

Pero la crítica más relevante a la conceptualización de efectividad en términos de reincidencia, es que este indicador no permite orientar las intervenciones, ya que no es informativo acerca de qué aspectos de la intervención y de la gestión están asociados a mejores resultados. En otras palabras, la reincidencia indica qué tipo de iniciativas es más probable que sean exitosas, pero no indica cómo hacer para lograrlo ni menos cómo asegurar dichos logros. A partir de lo anterior, se puede concluir que considerar la efectividad de los programas únicamente en términos de su impacto en reincidencia es limitado. Por

último, y más allá de la problemática en torno la reincidencia como indicador de efectividad, es claro que esta constituye una señal de fracaso. El que reincide fracasa en cambiar su comportamiento, y sistema de justicia fracasa en su objetivo de resocialización, disuasión y reinserción al no poder prevenir ese nuevo acto delictual (Nakamura, K. y Bucklen, K., 2014).

Frente a lo anterior, literatura reciente (Maruna, S. y Farrall, S., 2004a; Durnescu, 2008) ha buscado complementar estas conceptualizaciones de efectividad orientadas a los resultados de los programas en cuanto a la reincidencia y desistimiento. Además de la disminución de la reincidencia, un programa se considera efectivo si presenta disminución de la severidad y frecuencia de la conducta delictual y desarrollo de factores asociados al desistimiento. Estas aproximaciones permiten medir calidad y efectividad del programa a partir de otros aspectos del proceso de intervención, como la adherencia al programa, la satisfacción de víctimas y usuarios, e indicadores generales de reinserción social.

3.3.4 Reinserción laboral

Luego de haber revisado el concepto integral de reinserción del cual se desprenden diferentes dimensiones, a continuación, se revisará en detalle la dimensión laboral. Primero, se presenta la evidencia general sobre el efecto del empleo en la reinserción social, luego los distintos tipos de programas según su componente principal, ejemplificando con casos de Inglaterra y Estados Unidos. Por último, se presenta una síntesis de los componentes de los programas laborales basados en la evidencia.

La **evidencia es consistente al indicar que existe una asociación positiva entre mayor empleo y menor reincidencia** (Farrington, D. y Leschied, A., 2001; Sampson, R.J. y Laub, J., 1993; Uggen, 2000; Latessa, 2012) a partir de los efectos positivos que conlleva el tener un trabajo al salir de la cárcel. Por un lado, el salario permite mejoras en el ámbito material, satisfaciendo necesidades económicas como el acceso a una mejor vivienda. Por otro lado, el empleo también conlleva mejoras a nivel personal, por el orgullo, estatus social y una rutina diaria, así como a nivel social, mejorando los lazos familiares y la asociación con pares pro-sociales que permiten formas de control social informal (Sullivan, 1989; Kazemian, L. y Maruna, S., 2009; Laub, J. y Sampson, R, 2001).

A pesar de que se ha demostrado que las personas que tienen un trabajo tienen menores probabilidades de reincidir, **la evidencia es menos clara respecto de la efectividad de programas de reinserción laboral para reducir la reincidencia**. Aunque los meta-análisis de evaluaciones de programas demuestran efectos en la reducción de la reincidencia, los problemas metodológicos y en algunos casos, el escaso número de estudios incluidos hace considerar la efectividad de estos programas como mixta y prometedora.

Comparando los programas educativos, vocacionales y los trabajos intra penitenciarios, los programas vocacionales son los que más reducen la reincidencia (12%) seguidos del trabajo intra penitenciario (7%), educación básica (5%) y los programas de capacitación de empleo y asistencia laboral en la comunidad (4%) (Aos, S., Miller, M. y Drake, E., 2006). En general, las evaluaciones de programas de reinserción laboral, se limitan a evaluar los efectos en relación a la disminución de la reincidencia delictiva, sin embargo, resulta necesario considerar otros indicadores laborales, como la inserción laboral, para poder dar cuenta los efectos positivos de estos programas en el ámbito de la inserción laboral (Duwe, G. y Clark, V., 2014; Redcross, Millenky, Rudd, y Levshin, 2012; Jacobs, 2012). En conclusión, evaluaciones rigurosas de programas de reinserción laboral (cuasi experimentales o experimentales), indican que los programas multimodales, es decir, que complementan la intervención laboral con intervenciones en otros ámbitos como cognitivo-conductuales, apoyo en la búsqueda de vivienda y en tratamiento de consumo problemático de drogas, han demostrado resultados positivos en la reducción de la reincidencia (Mackenzie, 2006; Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N., 2013).

En cualquier caso, existe consenso en que la realidad a la que se ven enfrentados los ex infractores una vez que salen en libertad hace que el encontrar un trabajo estable sea una tarea difícil. Además del estigma que cargan al tener antecedentes penales, la mayoría enfrentan otros desafíos como bajos niveles de educación y experiencia laboral y otras características personales que los hacen difíciles de emplear. Aun cuando encuentran un trabajo, tienen otras demandas adicionales como asistir a programas de tratamiento de drogas, o restricciones de movimiento, que pueden hacer más difícil mantener un trabajo de tiempo completo. De esta manera, la relación entre el empleo legal y la reducción de la reincidencia puede verse fuertemente influenciada por la interacción con otros factores como la capacidad de adaptarse al empleo, contar con las calificaciones necesarias, no tener problemas relacionados con el abuso de sustancias entre otras (Niven, S. y Olagundoye, J., 2002). En este sentido, la evaluación de la salud y de otras necesidades que pueden afectar la empleabilidad o que interfieren con la capacitación, resultan fundamentales antes de ubicar a las personas en un empleo (Gibson, 2000).

Existen ciertos factores individuales que la literatura ha relevado que podrían influir en la posibilidad de que una persona con antecedentes penales encuentre y mantenga un trabajo estable. Así, en relación a la edad de los usuarios, se ha demostrado que para los jóvenes sería más fácil encontrar y mantener un trabajo bien remunerado especialmente si es en áreas donde ser más joven es más valorado (Lee, 2011), sin embargo, los adultos demuestran una mayor probabilidad de éxito en mantener un trabajo y en aceptar un trabajo poco remunerado (Visher, C. Debus, S. y Yahner, J., 2008). Investigaciones han

demostrado que los programas para el empleo pueden ser más efectivos para los infractores de mayor edad y los infractores de mayor riesgo (Uggen, 2000). Por último, entre los factores relacionados con encontrar más fácilmente un trabajo luego de la condena se encuentra el contar con experiencia laboral previa, participar de un programa de colocación laboral y volver a tomar contacto con antiguos empleadores, siendo este último el predictor de mayor fuerza (Visher, C. Debus, S. y Yahner, J., 2008).

a) Intervenciones para la reinserción laboral

Basándose en la evidencia de que el empleo reduce el riesgo de reincidencia y que promueve la reinserción social, en la última década se han desarrollado una gran cantidad de programas centrados en el empleo para infractores. Existen varios tipos de programas de reinserción laboral según sus componentes y el momento en que estos son desarrollados, enfocándose la mayoría de ellos en mejorar la empleabilidad del infractor. Para mejorar su empleabilidad resulta necesario proponer espacios para la educación, el entrenamiento vocacional para el desarrollo de habilidades blandas claves, así como habilidades específicas para el trabajo. Esta preparación para el trabajo exige un enfoque holístico que aborde además otras necesidades como el alojamiento, el abuso de drogas y alcohol, y sobre todo el apoyo social y familiar (Niacro, Probation services Ireland).

El éxito de una política que busque fomentar el empleo de ex infractores no depende únicamente de sus capacidades, sino también, de la disposición de los empleadores a contratarlos. En este sentido, es claro que existe reticencia a contratar personas con antecedentes penales, en particular aquellos que cometieron delitos violentos o relacionados con el consumo de sustancias, ya que son percibidos como menos empleables en comparación a aquellos que han cometido delitos no violentos (Graffam, J., Shinkfield, A., Lavelle, B. y Hardcastle, L., 2004). Lo anterior contrasta con la evidencia de que tener antecedentes penales no se relaciona con una mayor probabilidad de cometer un delito en el lugar de trabajo, ni tampoco con presentar conductas inapropiadas como impuntualidad, agresividad, destrucción de la propiedad ni abuso de sustancias en el trabajo (Roberts, B., Harms, P., Caspi, A. y Moffit, T., 2007). A pesar de lo anterior, existe evidencia de que los empleadores que efectivamente dan la oportunidad a un ex infractor capacitado suelen obtener buenos resultados considerando a los ex infractores como sus empleados más leales y comprometidos (Graffam, J., Shinkfield, A., Lavelle, B. y Hardcastle, L., 2004). Esto releva la importancia de que los empleadores compartan estas experiencias positivas, motivando a otros empleadores a dar posibilidades a los ex infractores. Basado en esta evidencia es que las intervenciones en reinserción laboral además de trabajar en la capacitación del infractor han entendido la importancia

de desarrollar un trabajo de conexión directa con las empresas que permita abrir más oportunidades laborales para esta población.

Una iniciativa interesante en esta línea son los programas de incentivos financieros para los empleadores como el Crédito Fiscal por Oportunidades Laborales de Estados Unidos, que es un crédito fiscal federal para los empleadores que contratan a ex infractores. La evidencia indica que este incentivo financiero tiene efectos positivos en la probabilidad de que las personas encuentren y mantengan su empleo además de efectos positivos en los salarios. Así mismo, para mitigar el riesgo percibido de emplear a personas con antecedentes penales, existe el programa de Bonos Federales de Fidelidad que consiste en un seguro para proteger a los empleadores contra robos, falsificaciones o malversaciones por parte de un empleado cubierto por el bono.

En la misma línea, buscando involucrar y persuadir a las empresas para que contraten a ex infractores, el Ministerio de Justicia de Inglaterra creó el Foro de Empleadores para Reducir la Reincidencia (EFFRR). Se trata de una organización independiente que vincula a aquellas empresas que están considerando contratar a ex infractores con aquellas que ya tienen ex infractores contratados en sus equipos. La idea es fomentar una relación de empresa a empresa que permita comprender tanto los desafíos como las oportunidades que se presentan con el empleo de ex infractores a partir de las experiencias de los otros.

Según cual sea su componente principal, los programas de inserción laboral pueden dividirse en tres categorías: educación y capacitación, trabajo intra penitenciario y empleos transicionales. A continuación, se revisarán en detalle cada uno, indicando ejemplos de programas basados en evidencia en cuanto a la reincidencia y a la inserción laboral.

b) Educación en habilidades para la vida y competencias específicas

La educación en habilidades para la vida, así como la capacitación laboral en competencias técnicas específicas son fundamentales en la preparación para el empleo y de importancia crítica para aumentar el acceso a oportunidades de empleo de mayor calidad (Piehl, 2003). Desde una perspectiva económica, la evidencia es consistente al mostrar que la educación intra carcelaria se asocia con mayores probabilidades de obtener un empleo al mejorar las habilidades y la empleabilidad del infractor lo que tiene un impacto directo en la reducción de la reincidencia, ya que al tener un empleo el infractor deja de tener la necesidad de cometer delitos para satisfacer sus necesidades económicas (Gerber, J., y Fritsch, E., 1995). Esto ha sido demostrado en meta-análisis recientes que consideran a los programas de educación intra penitenciaria uno de los más efectivos para reducir la reincidencia (Mackenzie, 2006;

Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N., 2013) en tanto que la educación mejora las habilidades cognitivas mejorando la capacidad de resolución general de problemas, la toma de perspectiva, el funcionamiento cognitivo, la madurez y el desarrollo moral.

En cuanto a las estrategias efectivas para la enseñanza de habilidades en el contexto penitenciario, la evidencia reconoce:

- ✓ Enseñar habilidades básicas en el contexto del trabajo en lugar de utilizar formatos de educación tradicionales ayuda a los estudiantes a establecer la conexión entre las habilidades y el mundo laboral, facilitando la retención y uso de estas habilidades cuando están en el trabajo.
- ✓ Las estrategias de aprendizaje social basados en lo cognitivo, es decir, utilizando experiencias de aprendizaje estructuradas para modelar y reforzar actitudes y comportamientos positivos son las más efectivas para la enseñanza de las habilidades de la vida.
- ✓ Otra estrategia útil es que los programas entreguen certificados de empleabilidad para los individuos que completan las clases. La investigación ha demostrado que los empleadores responden positivamente cuando los programas certifican formalmente la preparación para el trabajo de un ex infractor (Moines, 2010).

c) Trabajo Intra penitenciario y Liberación para el trabajo

Como **trabajo intra penitenciario** se entiende una amplia gama de actividades relacionadas con el empleo que ocurren durante el período de encarcelamiento de un infractor, lo que en la literatura se conoce como industrias penitenciarias.

La evidencia respecto a los programas de trabajo intra penitenciario es mixta. Algunas meta evaluaciones consideran que la evidencia no es suficiente para concluir su efectividad (Mackenzie, 2006; Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N., 2013), principalmente porque las evaluaciones presentan sesgos a partir de las diferencias sustanciales de los participantes de estos programas en relación al resto de la población penal. Los participantes de estos programas suelen ser mayores en edad, tener mejores antecedentes laborales, cumplir condenas más largas y ser menos proclives al consumo de drogas. Sin embargo, otros estudios sí han demostrado que estos programas son efectivos mostrando una reducción de un 8% en el riesgo de reincidencia (Aos, S., Miller, M. y Drake, E., 2006).

Un ejemplo efectivo de intervención es el programa de Industrias Correccionales (IC) del estado de Washington, Estados Unidos, que busca promover rutinas pro-sociales que se traduzcan en resultados positivos tanto institucionales como posteriores a la liberación. Se estructuran como un negocio y

enseñan habilidades técnicas que califican a los infractores para el trabajo y habilidades sociales cognitivas y de comportamiento que ayudan a los infractores a mantener sus empleos al saber cómo interactuar y como comunicarse con supervisores, compañeros de trabajo y clientes (Correccionales, Asociación Nacional de Industrias, 2015). Este programa ha demostrado efectos positivos tanto en la inserción laboral mejorando las tasas de empleo como reduciendo las tasas de reincidencia (Evans, M. y Koenig, S., 2011).

En cuanto a los programas de **liberación para el trabajo**, consisten en entregar un beneficio de salida diaria para trabajar en la comunidad a los internos que se encuentran próximos a ser liberados. Normalmente son supervisados por funcionarios para asegurar que efectivamente salgan todos los días, respeten los horarios y cumplan con sus funciones.

La evidencia de este tipo de programas ha sido demostrada en evaluaciones rigurosas de efectividad (Wilson, D, Gallagher, C. y MacKenzie, D., 2000; Aos, S., Miller, M. y Drake, E., 2006; Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N., 2013), mostrando una disminución de la probabilidad de reincidencia de un 28% y un aumento en la empleabilidad de los participantes del programa en relación a un grupo control. Dos ejemplos de programas de liberación para el trabajo que han demostrado efectos positivos en la reducción de la reincidencia: Liberación para el trabajo Wichita del estado de Kansas (Kansas Department of Corrections , 2009) y el programa de Liberación para el trabajo del estado de Florida (Bales, W., Clark, C., Scaggs, S. y Ensley, D., 2016) ambos en Estados Unidos.

d) Empleos transicionales y otros servicios post penitenciarios (servicios de retención de empleo, incentivos financieros)

Programas de **empleos transicionales** proveen capacitación laboral y acceso a un trabajo temporal fuera de la cárcel con un fuerte componente de supervisión promoviendo la autosuficiencia en un entorno de trabajo pro social. Este trabajo suele ser subsidiado por el programa y está destinado a mejorar la empleabilidad, los ingresos y el éxito a largo plazo de los participantes en el mercado laboral no subsidiado (Visher, C. Debus, S. y Yahner, J., 2008).

En cuanto a la efectividad de los programas de empleos transicionales, la evidencia es promisoria respecto a sus efectos en la disminución del riesgo de reincidencia y en las variables de inserción laboral (Visher, C. Debus, S. y Yahner, J., 2008; Mackenzie, 2006; Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N., 2013). La investigación ha demostrado que el impacto de los empleos transicionales puede variar según la duración de la colocación por lo que resulta clave que el programa garantice colocaciones lo suficientemente largas como para que los participantes logren adquirir las habilidades necesarias,

sugiriendo un período mínimo de 30 días y máximo de 90 durante los primeros seis meses de salidos en libertad (Yahner y Zweig, 2012).

Un ejemplo de programas de empleo transicional es Calles Seguras de la ciudad de Milwaukee, Estados Unidos. Este programa cuenta con evidencia de efectividad al mostrar menores tasas de nuevos arrestos para el grupo de participantes (Cook, P. Kang, S. Braga, Ludwig y O'Brien, 2015). El programa empieza seis meses antes de la liberación donde además de intervenciones en el ámbito laboral, con capacitación vocacional y de habilidades sociales y círculos de justicia restaurativa, se interviene en el consumo problemático de drogas e intervenciones cognitivo-conductuales para abordar los problemas de comportamiento que podrían llevar a un nuevo arresto. Además, un mes antes de la liberación, un equipo de atención coordinada compuesto por un trabajador social, un coach laboral y otros funcionarios trabajan con cada interno atendiendo sus necesidades relacionadas con la vivienda, el transporte y el empleo. Una vez liberados, los ex internos pueden recibir tratamiento por abuso de sustancias en la comunidad, educación en capacitaciones específicas y empleo subsidiado durante seis meses. Otro programa de empleo transicional basado en la evidencia es el Centro de Trabajo y Oportunidades (CEO) el cual será revisado en detalle en el siguiente apartado.

Promover la estabilidad laboral a largo plazo es importante ya que un trabajo estable permite tener remuneraciones más altas. La evidencia ha demostrado que las colocaciones de empleo por sí solas no conducen necesariamente a un empleo permanente (Gibson, 2000), Los servicios de retención de empleo juegan un rol fundamental en este sentido, ya que la evidencia demuestra que son efectivos para fomentar la permanencia laboral (Organización de las Naciones Unidas, 2018). Estos servicios corresponden al apoyo una vez que los ex internos han encontrado un trabajo no subsidiado con el fin de ayudarlos con cualquier problema que pueda impactar la retención de su trabajo. Los servicios pueden incluir ayudar a las personas difíciles de emplear a identificar y abordar problemas, o ayudar con la búsqueda de un nuevo empleo en casos de pérdida de éste. El personal también puede trabajar para conectar a los clientes con empleos mejor pagados, con oportunidades de educación, así como mediar frente a problemas con los empleadores en el lugar de trabajo (Hendra, R. Dillman, K., Hamilton, Lundquist, Martinson,L y Wavelet, M. , 2010).

Por último, los incentivos financieros corresponden a un componente de los programas de reinserción laboral mediante el cual se les entrega a los participantes del programa un monto mensual en efectivo con el fin de promover la retención del trabajo. Algunos estudios han demostrado que los programas que condicionan los incentivos financieros al trabajo a tiempo completo o la participación en los programas de

preparación laboral, tienen el mayor impacto en los resultados de empleo (Organización de las Naciones Unidas, 2018).

3.3.5 Ejemplos de intervenciones programas laborales efectivos

A continuación, se revisan dos programas de reinserción laboral, el programa Centro para Oportunidades de Empleo de Estados Unidos y la política de reinserción laboral integral de Inglaterra, con el objetivo de detallar el funcionamiento en la práctica de los componentes revisados en la sección anterior.

a) Programa empleo de transición Centro para Oportunidades de Empleo (CEO) Estados Unidos:

CEO (Center for Employment Opportunities) es un programa de empleo de transición para personas recién salidas de la cárcel basado en la evidencia. Con sede en la ciudad de Nueva York, el CEO es uno de los programas de empleos de transición más grandes del país para internos que salen en libertad. Ofrece apoyo continuo necesario para construir capital profesional y estabilidad financiera mediante trabajos temporales pagados, junto con asesoramiento para el empleo. El CEO se centra en dos resultados clave: reducir la reincidencia y aumentar las habilidades laborales que conducen al empleo a largo plazo.

Evaluaciones rigurosas recientes de este programa indican que además de mostrar efectos en el empleo a corto y mediano plazo, es uno de los pocos programas que tiene efectos en la disminución de la reincidencia a largo plazo (Center for Employment Opportunities, 2019). Este programa es más efectivo para las personas que han sido recientemente liberadas de prisión (dentro de los tres meses) y para aquellas con mayor riesgo de reincidencia.

- ✓ *Impactos en el empleo a mediano plazo*: 12 meses después de la inscripción los participantes tenían 52% más de probabilidades de ser empleados que sus contrapartes en el grupo de control. Esto implica una mayor estabilidad en el período crítico después de la liberación, no sólo por contar con los ingresos sino también con una estructura, auto percepción positiva de sí mismo y compañeros que influyen el trabajo diario. Muchos no habrían trabajado si no fuera por los trabajos del programa.
- ✓ *Impactos de empleo a largo plazo*: tres años después de la inscripción, los participantes tenían 48% más de probabilidades de ser empleados que el grupo de control. Estas mayores tasas de empleo gracias a los trabajos de transición permitieron mejor retención de empleo y estabilidad laboral y empleo con potencial de avance.
- ✓ *Impacto permanente en la reincidencia*: los participantes del programa en Nueva York tuvieron un 19% menos de probabilidades de ser condenados por un delito grave 3 años después de la inscripción en el programa. Un estudio de impacto del programa en la ciudad de Nueva York (Redcross et al., 2012) mostró una reducción significativa en la reincidencia del 16 al 22 por ciento para los

participantes del programa. También mostró una reducción del número de detenciones, condenas y reingresos a la cárcel, incluida una reducción del 65 % en delitos violentos de los que fueron liberados recientemente, los más desfavorecidos (con bajos niveles de educación e historial de empleo), y los de mayor riesgo de reincidencia cuando comenzaron el programa.

El modelo del programa contempla la secuencia central de los siguientes servicios: los participantes son reclutados a través de asociaciones con las oficinas de libertad condicional (dando prioridad a los infractores más jóvenes y los recién liberados de la cárcel). Empiezan por una clase básica de preparación para el trabajo y habilidades para la vida y luego se colocan rápidamente en pequeños equipos realizando trabajos altamente estructurados, generalmente poco calificados, para los que reciben un pago diario. Los participantes del CEO trabajan de tres a cuatro días a la semana en los equipos de trabajo y pasan un quinto día en reunión con los promotores laborales yreciben asistencia para la colocación laboral a través de estas consultas individuales semanales, centradas en la preparación del currículum y la entrevista, referencias a las vacantes laborales y el seguimiento de los progresos realizados hasta el momento. Finalmente, aquellos participantes que obtienen un trabajo regular después del programa tienen consultas continuas y reciben bonos en efectivo para ayudarles a conservar sus trabajos.

Un aspecto clave para el éxito del programa es la capacidad que tiene de acceder a las personas para las que fue diseñado. Para lograrlo, el procedimiento de reclutamiento (referencia y elegibilidad), la población objetivo y los mecanismos de inscripción son simples y definidos claramente. Los criterios de elegibilidad del programa CEO son: ser mayor de 18 años, estar preparado y ser capaz de trabajar, tener bajas probabilidades de encontrar un trabajo por sus propios medios, presentar un riesgo moderado o alto de reincidencia (para medir el nivel de riesgo usan la herramienta validada Compas), se excluyen los infractores condenados por delitos sexuales contra menores de edad. En cuanto al reclutamiento, el programa se basa en los delegados de libertad condicional para identificar y recomendar posibles participantes que cumplan con el perfil que el programa busca.

A continuación, se presenta un desglose de los principales **componentes del modelo**: educación en habilidades para la vida, empleo de transición en equipos, coaching laboral, pasaporte para el éxito, colocación laboral, servicios de retención de empleo y apoyo laboral.

i) Educación en habilidades para la vida

El componente de educación del programa consiste en un curso de una semana donde se orienta a las personas en un primer momento respecto de las expectativas del programa, y luego se introducen las habilidades de búsqueda de empleo y habilidades sociales esenciales. Estas incluyen la elaboración del

currículum vitae, preparación para entrevista laboral, estrategias para abordar su historial delictual, puntualidad, comunicación, vestimenta apropiada según el lugar de trabajo, entre otras. La clase también se usa como una oportunidad para lidiar con las principales barreras para el empleo, como la falta de tarjetas de identificación y los beneficios sociales necesarios para establecer la condición del participante como ciudadano legalmente empleable. La clase se basa en un currículo desarrollado por el programa, sin embargo, los instructores son libres de adaptar las lecciones y el énfasis en función de sus propias perspectivas, así como la de los de los participantes.

Una vez que se termina esta semana de entrenamiento en habilidades para la vida, el participante es evaluado para saber si está o no preparado para empezar a trabajar, esto implica haber abordado sus necesidades básicas y principales barreras para el empleo (tales como vivienda, salud mental, abuso de alcohol o drogas) y haber demostrado una actitud de poder presentarse de manera adecuada en una entrevista y en el trabajo mismo. En general, la mayoría de los participantes están listos para empezar a trabajar poco después de comenzar la segunda etapa que consiste en los empleos de transición.

Algunos ejemplos de temas que se tratan durante la clase son los siguientes:

<u>Día 1</u>

- ✓ Documentos personales: los participantes deben traer consigo sus documentos personales como certificado de nacimiento, tarjeta de seguridad social, fotos de carnet y certificado de afiliación al sistema de salud.
- ✓ Presentación de los miembros del equipo y participantes donde se discute respecto del programa.
- ✓ Presentación de las reglas del programa y sus expectativas, así como los procesos para lograr encontrar un trabajo.
- ✓ Establecimiento de objetivos, donde los participantes completan una ficha para identificar sus propios objetivos a corto y a largo plazo.

<u>Día 2</u>

- ✓ Organización de citas, donde a cada participante se le asigna un día para reunirse con su supervisor.
- ✓ Discusión de los participantes respecto de las barreras que probablemente deberán enfrentar en el mercado del trabajo, así como medidas para superarlas.
- ✓ Ensayo de postulación. Los participantes completan una postulación a un trabajo real a modo de ensayo.
- ✓ Construcción de CV. Participantes revisan un CV tipo y completan una ficha respecto de lo que le parecen los requerimientos de habilidades para ese trabajo.

- ✓ Presentación personal de 30 segundos. Los participantes discuten como presentarse a sí mismos frente a un empleador potencial en menos de un minuto.

Día 3

- ✓ Preparación de una entrevista. Los participantes revisan una guía de preguntas tipo de entrevista laboral y discuten la justificación de esas preguntas y cómo responder a ellas.
- ✓ Sugerencias respecto de cómo abordar su pasado delictual. Los participantes aprenden cómo discutir sobre su pasado en el proceso de postulación y entrevista a un trabajo.
- ✓ Introducción del coach laboral. El coach laboral explica a los participantes sus responsabilidades en la búsqueda de trabajo y los servicios que el programa ofrece para ello.
  - ✓ Tarjetas CEO. Los participantes se toman fotos y obtienen su tarjeta de identificación CEO firmadas.

ii) Empleo de transición en equipos

Los trabajos de transición se orientan a tres objetivos principales: (1) proporcionar estabilidad e ingresos, (2) exponer a los participantes a las habilidades y expectativas del lugar de trabajo para que estén mejor preparados cuando comienzan a trabajar en el mercado laboral común; (3) demostrar a potenciales empleadores que los individuos pudieron presentarse para trabajar a tiempo y desempeñarse satisfactoriamente en un trabajo post liberación.

Una vez terminada la semana de clases en habilidades para la vida, los participantes pasan a la fase de empleo de transición en grupos de 5 a 7 participantes. La colocación en espacios de trabajo de CEO es un componente clave del programa. Esto se realiza gracias a que el programa cuenta con convenios con agencias de trabajo para que los participantes realicen tareas específicas bajo la supervisión de un profesional del programa. Algunos ejemplos de las tareas que realizan son las siguientes: tareas básicas de conserje o portero, servicios de limpieza y ornato de la comunidad, actividades de pintura y carpintería liviana. Todos los participantes aprecian esta instancia laboral, en especial aquellos trabajos que les permiten aprender competencias técnicas más avanzadas como la carpintería. Los participantes trabajan 6,5 horas al día, cuatro días a la semana, reciben el salario mínimo y se les permite trabajar hasta 75 días. Se organizan para trasladarse a los espacios de trabajo en conjunto con el profesional en un vehículo del programa. Este último tiene el rol de supervisar y hacer de consejero al participante en términos de habilidades blandas y hábitos para el trabajo, así como manejar las relaciones con las agencias.

iii) Coaching laboral

El coach laboral tiene el rol de trabajar con los participantes que aún no se encuentran preparados adecuadamente para el trabajo. Mediante encuentros semanales que buscan superar las barreras para el empleo, se trabajan aspectos variados tales como información sobre el transporte, asistencia para la vivienda, tratamiento para el abuso de sustancias, preparación de documentos, preparación para postulación y entrevistas laborales, además de habilidades blandas, como el manejo de conflictos de personalidad con colegas o supervisores y técnicas de concentración para el trabajo en caso de requerirlo.

Una vez que el participante ya está listo para el trabajo pasa a trabajar con el promotor laboral en una oficina buscando y preparando entrevistas de trabajo. El rol del coach laboral de CEO es trabajar con participantes nuevos y aquellos que no se consideran preparados para empezar a trabajar, ayudándolos a prepararse para ello mientras desempeñan trabajos de transición. El promotor laboral por su parte, se centra en apoyar a los participantes a encontrar un empleo permanente trabajando con empleadores externos.

iv) Pasaporte al éxito

Los participantes reciben retroalimentación diaria en su desempeño en el trabajo que se registra en un cuadernillo llamado "Pasaporte al éxito". Los supervisores usan este medio para evaluar a los participantes con valores entre 1 y 5 dependiendo de su desempeño en las tareas desarrolladas durante el día. La evaluación se hace en relación a los principios fundamentales de éxito del programa, a saber:

- ✓ Cooperación con los supervisores
- ✓ Esfuerzo en el trabajo
- ✓ Puntualidad
- ✓ Cooperación con los compañeros de trabajo
- ✓ Presentación personal

Estos pasaportes con las evaluaciones se comparten con el promotor laboral y con el coach todas las semanas, y pueden ser usados por el participante en entrevistas con empleadores para demostrar la ética y desempeño alcanzados.

v) Colocación laboral

Los participantes se reúnen con su promotor laboral una vez que estén considerados listos para trabajar. El rol de los promotores es doble: por un lado, cultivar relaciones con los empleadores de manera de identificar puestos vacantes que pueden no ser publicados para luego ubicar un participante adecuado

para ese puesto. Para esto, llevan un libro con los contactos de los empleadores y realizan llamadas regulares para mantener la relación con los empleadores que ya han empleado a participantes anteriormente. Por otro lado, trabajan con los participantes para proveer posibles empleos, guiarlos en el proceso de aplicación y entrevista, y en algunos casos, hacer el seguimiento con los empleadores después del proceso.

Cada promotor laboral tiene entre 10 y 30 casos a su cargo. Los promotores difieren en términos de enfatizar ciertas áreas de su trabajo, por ejemplo, algunos se enfocan en preparar a los participantes para la búsqueda de trabajo y proceso de entrevista depositando en el participante la responsabilidad de encontrar vacantes. En otros casos, los promotores trabajaban insistentemente con los empleadores para encontrar e incluso crear posiciones de trabajo para sus participantes. Así mismo, los enfoques en que se basan los promotores laborales difieren, algunos prefieren usar técnicas motivacionales y de apoyo en sus interacciones con los participantes, mientras que otros son más estrictos y rígidos en hacer cumplir las expectativas de los participantes promoviendo su responsabilidad en el progreso.

vi) Servicios de retención de empleo

Aquellos participantes que encuentran trabajo a través de CEO, pero sin subsidio del programa, son elegibles para postular a los incentivos de retención de recompensas rápidas. Esta iniciativa consiste en un pago mensual por mantener un trabajo por un período de hasta un año. El objetivo es mantener a los participantes vinculados al programa de manera que puedan seguir siendo apoyados en caso de que pierdan su trabajo. Los pagos se ofrecen a los participantes que trabajan al menos 20 horas a la semana y se entrega una vez recibida una constatación o certificado de empleo. El monto anual corresponde a 1000 dólares aproximadamente ($700 mil pesos chilenos) y varía dependiendo del mes, siendo el monto más alto cuando se alcanza el último mes.

Por último, los autores de una reciente evaluación del programa (Broadus, J., Muller-Ravett, S., Sherman, A.y Redcross, C., 2016) plantean la hipótesis de que la efectividad de CEO para reducir la reincidencia tiene que ver con la **estructura grupal del empleo de transición.** Según los autores, este componente de trabajo donde los participantes se organizan en equipos supervisados de cerca por un profesional es el mecanismo detrás del éxito del programa y lo que promovió mejoras en actitudes y comportamientos en los participantes. Por su parte, los participantes avalan lo anterior indicando el valor del programa a partir de su combinación única de (1) trabajo remunerado y estructurado junto con compañeros de trabajo que poseen antecedentes similares y (2) profesionales calificados a quienes los participantes consideran respetuosos y dedicados a ayudarles a prepararse para entrevistas y búsquedas de trabajo,

identificándolos como **personas a las que podían acudir** para pedir consejo y apoyo. Se sugiere entonces que la dinámica interpersonal del grupo junto con la relación entre el supervisor y los participantes influyó en los cambios de actitud y comportamientos de los participantes hacia formas pro sociales.

b) Programa integral de reinserción laboral Inglaterra

La reinserción social en Inglaterra está a cargo del Servicio de Prisiones y Probación (HMPPS) (ex Servicio Nacional de Manejo de Infractores, NOMS) dependiente del Ministerio de Justicia. Su función es hacer cumplir las sentencias dictadas por los tribunales tanto en medio cerrado como en medio libre, así como rehabilitar a las personas a través de la educación y el empleo. A partir del año 2006, el Servicio cuenta con un Modelo Integrado de Manejo de Infractores donde se definen siete ámbitos de intervención: vivienda; educación y empleo; salud; drogas y alcohol; finanzas, beneficios y deudas; familia; actitudes, pensamiento y conducta.

Una de las características principales del modelo inglés es el uso de un **enfoque de servicio humano** el cual se basa en la idea de que el impacto principal de los servicios penitenciarios se debe a las relaciones personales estructuradas en la relación uno a uno entre el profesional y el infractor. Esta es la base necesaria para un servicio efectivo que contempla un solo profesional a cargo de un infractor y responsable de la totalidad de cada condena. Una segunda característica del modelo es que se construye con base en una **evaluación exhaustiva** donde el profesional elabora un plan de intervención en colaboración con el infractor y los proveedores de servicios y es flexible para responder a las diversas necesidades, circunstancias y motivaciones de los propios infractores (National Offender Management Service, 2006).

En el ámbito laboral (Ministry of Justice, 2018), el Servicio de Prisiones y Probación (HMPPS) reconoce la importancia del trabajo como punto de inflexión en la vida de los infractores a partir de la evidencia de que un infractor recién liberado presenta entre 6% y 9% menores de posibilidades de reincidir si tiene un trabajo. El objetivo del Servicio es que los internos trabajen **desde el momento en que ingresan a la cárcel** y durante toda su condena en preparación a su empleo en libertad.

El programa de reinserción laboral contempla las siguientes premisas:

a) Evaluación rigurosa del nivel de educación de cada interno al comienzo y durante su sentencia para entender el punto de partida de cada individuo y medir su progreso.
b) La educación y la capacitación responden a las necesidades de los individuos y se integran adecuadamente en los regímenes penitenciarios ofreciendo lo que los empleadores buscan.

c) El trabajo es proporcionado por los empleadores en las cárceles y en los lugares de trabajo (salidas diarias en libertad) que ayudan a los internos a construir oportunidades de empleo en libertad.
d) Vínculos con empleadores locales y nacionales listos para ofrecer puestos de trabajo a ex prisioneros en libertad.
e) Supervisión y apoyo efectivos cuando los ex internos salen de la cárcel para que aprovechen al máximo las oportunidades de trabajo.

El ámbito laboral del Modelo Integrado de Manejo de Infractores está diseñado para que cada interno recorra un camino orientado al empleo cuando salga en libertad. Para esto, se trabaja en dos componentes principales: (1) trabajos dentro de la cárcel y liberación para el trabajo y (2) empleo en libertad una vez cumplida la condena. A continuación, se revisarán ambos componentes en detalle.

i) Trabajo intra penitenciario y liberación para el trabajo

La preparación hacia el trabajo en libertad debe empezar con la educación de habilidades básicas para la empleabilidad, lo que se sustenta en la evidencia para la población general donde la tasa de empleo para aquellos con mayor educación es de 72% comparada con un 43% de los que no calificados. En el ámbito penitenciario, un reciente estudio del Ministerio de Justicia en conjunto con el Ministerio de Educación de Inglaterra demostró que los internos que participan de educación dentro de la cárcel (principalmente en matemáticas y lenguaje) tenían un 7,5% menos de probabilidades de reincidir a los 12 meses de liberad comparados con los internos que no participaban.

Un punto fundamental en el modelo británico es que la educación intra penitenciaria debe reflejar tanto los requisitos de los empleadores, como las necesidades de los internos de modo que esta educación pueda contribuir efectivamente a mejorar los resultados de empleo al momento de la liberación. Para eso, el currículo incluye siete asignaturas principales: matemáticas, inglés, información y comunicación tecnológica, inglés para extranjeros, hotelería, construcción, planificación ambiental, servicios de limpieza y administración.

En cuanto a los esquemas de enseñanza, algunos centros penitenciarios han establecido asociaciones con empleadores para impartir formación profesional mediante academias de empleo que capacitan en habilidades para el trabajo. Esto se ha logrado gracias a un incentivo de innovación para que los directores de cárcel puedan gastar el 10% de su presupuesto en educación en agencias locales. Otro esquema para fomentar la educación y el aprendizaje es la modalidad de apoyo entre pares, donde internos designados brindan apoyo basado en actividades, ya sea a tiempo parcial o completo a otros

internos. Reconociendo el potencial de este trabajo, el sistema ha capacitado también a los funcionarios en un conjunto de herramientas prácticas que permiten aprovechar al máximo este esquema de aprendizaje entre pares. Otra modalidad que resulta clave es el uso de una plataforma digital especialmente para involucrar y educar a los internos vulnerables y de difícil acceso. El acceso remoto a la educación y el material de capacitación permite que todos los reclusos puedan seguir aprendiendo.

También resulta fundamental que la educación traspase los muros de la cárcel. Con el objetivo de vincular la educación con oportunidades laborales, en 2017 se inició un Programa de Aprendizaje en libertad (PAP), constituyendo un medio alternativo para obtener una calificación y experiencia laboral durante el período de reclusión. El aprendizaje formal de 12 meses en libertad le da al interno la oportunidad de tener un período largo de reinserción en la comunidad con un trabajo y un ingreso garantizados.

A la par con la educación, el trabajo de los internos durante su condena resulta clave para desarrollar muchas de las habilidades y atributos necesarios para la liberación, como son la ética del trabajo, habilidades vocacionales, así como también mejorar su salud mental. Actualmente, un tercio de los internos que cumple condena en una cárcel de Inglaterra tienen algún tipo de trabajo, ya sea en industrias penitenciarias o en servicios penitenciarios.

En cuanto a las industrias penitenciarias, en 2012 se creó ONE3ONE *Solutions* con el fin de emplear a los internos en empresas de una amplia gama de industrias, desde *call centers* hasta centros de manufactura. A pesar del éxito de la iniciativa, aún falta desarrollar una estrategia para lograr que los internos obtengan un empleo permanente al final de sus condenas. Es por eso que actualmente se encuentran desarrollando la Red de Nuevos Futuros con el objetivo de fomentar vínculos entre empleadores y centros penitenciarios para crear y mantener trabajos para los internos una vez que éstos salgan en libertad.

Respecto a la modalidad de trabajo en servicios penitenciarios, (como cocinar, limpiar o cortar el pelo dentro de la cárcel) dado que este tipo de trabajos no prepara a los internos para encontrar un trabajo real con un empleador, éstos deben ser complementados con colocaciones en lugares de trabajo reales. Esto se concreta mediante el programa de Liberación con permiso temporal (Release on Temporary License ROTL) que otorga a los internos la oportunidad de demostrar que son hábiles, trabajadores y confiables. Una reciente investigación publicada por el Ministerio de Justicia evidencia que los internos que salen a trabajar en esta modalidad tienen un impacto positivo en reducir su riesgo de reincidencia y mejorar los resultados del empleo.

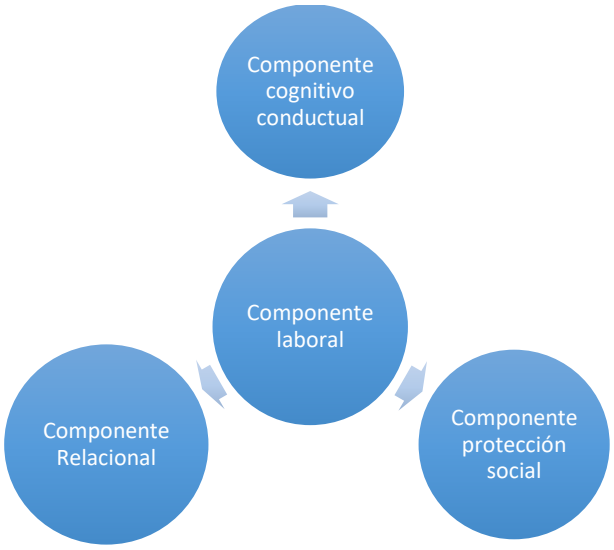
Un segundo componente del modelo laboral inglés, es el empleo en libertad, que se articula a través del modelo de reinserción Más allá de la Puerta (Through the gate) que trabaja con ex infractores desarrollando un plan de reinserción integral para su salida que aborda el alojamiento, la educación, la capacitación y el empleo, así como las finanzas, las deudas y los beneficios a los que pueden acceder una vez que salen en libertad. A partir del 2014, una reforma legal instauró el modelo de asistencia en reinserción Mas allá de la Puerta, que empieza doce semanas antes de la salida y continúa con una supervisión de hasta al menos un año para todos los internos que sean liberados.

3.3.6 Componentes de los programas laborales integrales

La evidencia ha demostrado que los programas integrales que complementan la intervención en materia laboral con intervenciones en otros ámbitos como cognitivo-conductuales, apoyo en la búsqueda de vivienda y en tratamiento de consumo problemático de drogas, tienen resultados positivos en la reducción de la reincidencia (Mackenzie, 2006; Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N., 2013).

A continuación, se revisan en detalle los componentes necesarios para que un programa de reinserción sea integral. Además del componente laboral, el programa debe incluir el componente cognitivo conductual, componente relacional y componente de protección social.

Ilustración 4: Componentes de los programas laborales integrales



Fuente: Elaboración propia.

a) Componente Cognitivo Conductual

Basado en la teoría del aprendizaje social, el objetivo del componente cognitivo conductual en un programa de reinserción es que el infractor modifique sus pensamientos y creencias que lo llevan al comportamiento antisocial por otros pro sociales (Aos, S., Miller, M. y Drake, E., 2006). Este tipo de

programas es ampliamente usado por los sistemas de justicia americanos, canadienses, europeos y australianos.

Existe amplia evidencia de que algunos de estos programas son efectivos en la reducción de la reincidencia, aunque su efecto varía según el tipo de infractor (Mackenzie, 2006). Los programas más eficaces para reducir la reincidencia según las evaluaciones son los que mejor se ajustan al modelo RNR (Adler, J. et al., 2016). En cuanto a las características de los programas cognitivo conductuales efectivos, estos deben ser intervenciones grupales estructuradas de unas 25-40 sesiones descritas en un manual, implementadas por profesionales entrenados.

Los programas cognitivo conductuales combinan las siguientes técnicas para apoyar las habilidades cognitivas y de comportamiento, algunas de las cuales se han organizado en programas estructurados y acreditados:

- ✓ Manejo de la Agresividad: aborda la capacidad del individuo para responder de manera efectiva a situaciones estresantes al enseñar técnicas para reconocer elementos que provocan respuestas des adaptativas y agresivas, así como habilidades para ayudar al individuo con el autocontrol.
- ✓ Razonamiento Moral: estas intervenciones están diseñadas para mejorar la capacidad de los individuos para razonar sobre lo que es correcto o incorrecto hacer en diferentes situaciones y para aumentar su conciencia de las implicancias morales de sus acciones en otros. También se aborda el impacto moral de la ofensa sobre las víctimas.
- ✓ Capacitación en habilidades sociales: en la capacidad de interpretar y responder adecuadamente a los comportamientos de los demás, manejo de la presión de los compañeros y habilidades pro-sociales de la comunicación interpersonal.
- ✓ Capacitación en habilidades cognitivas: se enseña a los infractores a manejar la impulsividad y a explorar diferentes alternativas de comportamiento en variadas situaciones relevantes en sus contextos socio-culturales.

b) Componente Relacional

A partir de estudios internacionales se recoge la idea de que para una intervención sea exitosa es fundamental la construcción de la relación entre el interventor y el intervenido, en una base de confianza, entendimiento y respeto mutuo (Adler, J. et al., 2016). Se debe buscar poner como punto central de la intervención el **elemento humano**, sin el cual no es posible entender ni interpretar los resultados de la intervención (Maruna, S. y Farrall, S., 2004b). En este sentido, el rol del equipo psicosocial no debe

limitarse a la gestión de los programas ni a la promoción y sustento del desistimiento como una práctica administrativa, sino que deben considerarse una parte activa del proceso de cambio del infractor, más que un mero ejecutor o coordinador de servicios (McNeill, F. y Weaver, B., 2010). La relación entre interventor e intervenido es fundamental para lograr intervenciones diferenciadas que incorporen los puntos de vista y motivaciones de los usuarios, desarrollando planes de intervención como resultado de una co-producción con el infractor en un acto de unicidad, ya que si se busca relevar la autoeficacia de un individuo, el proceso y las intervenciones deben motivar y respetar la autodeterminación; esto quiere decir trabajar con el infractor y no sobre el infractor (Barry, 2010).

Además, los interventores deben permanentemente **reconocer y reforzar los avances en el proceso** de rehabilitación del usuario, esto se relaciona con la teoría del etiquetaje y con los resultados empíricos de estudios sobre desistimiento. El proceso de cambio se da dentro la interacción social entre interventor e intervenido, su medio y su comunidad. Tal como plantean (Maruna, S., T.P. LeBel, M. Naples, y N. Mitchell, 2009), las personas comienzan a creer que pueden cambiar de manera efectiva, cuando la gente a su alrededor empieza a creerlo también. En este sentido, reconocer y reforzar los avances dentro del proceso es clave para el logro de los resultados esperados. Esto se puede realizar de diversas maneras, dentro de las cuales, ceremonias de cambio de etapas, graduaciones, certificados, que operan como rituales de redención que facilitan el cambio (Leong, 2006).

Otro elemento clave del componente relacional tiene que ver con los vínculos que establece el individuo con su **familia, pares y comunidad** los cuales permiten la integración social. Toda intervención debe incluir el entorno y el contexto en que este el individuo se inserta, el ambiente, las redes y personas importantes y los estilos de vida para que ésta haga sentido y motive la participación y compromiso del infractor (Maruna, S. y Farrall, S., 2004a). Estas conexiones sociales significativas operan como puntos de inflexión en una carrera delictual y promueven procesos de desistimiento al favorecer el control social informal (Laub, J. y Sampson, R, 2001; Sampson, R.J. y Laub, J., 1993). La intervención debe considerar el fomentar los lazos con la familia, amigos, y cualquier otro miembro de la comunidad (grupos de ayuda mutua, clubes grupos culturales etc.) que permitan apoyar y generar sentimientos de pertenencia mutuos. Las redes sociales son fundamentales ya que permiten a la persona acceder a los recursos disponibles, dando oportunidades para que los infractores demuestren su capital humano y se desarrollen en un ambiente convencional. De esta manera, los infractores se sienten conectados con otras personas pro sociales en la comunidad lo que los lleva a ser más propensos a mantenerse alejados del delito.

Además, para desarrollar de manera adecuada su trabajo, se estima fundamental que los interventores cuenten con **capacitaciones y habilidades específicas** para el trabajo con infractores. Las competencias centrales para trabajar con infractores (Core Correctional Practices CCP) (Andrews, D. y Kiessling, J., 1980) han sido diseñadas para aumentar el potencial terapéutico de los programas de rehabilitación. Investigaciones han demostrado que los programas que producen mayores reducciones en la reincidencia son aquellos donde los interventores utilizan las habilidades CCP (Dowden y Andrews, 2004). Otro aspecto clave es que los interventores sean capaces de modelar actitudes y comportamientos pro sociales (Cherry, 2010; Trotter, 2009) los cuales incluyen cinco elementos: el uso firme, justo y claro de la autoridad; modelar y reforzar actitudes, cogniciones y comportamientos pro-sociales; enseñar habilidades concretas y de resolución de problemas; uso efectivo de los recursos de la comunidad; formar y trabajar a través de relaciones interpersonales cálidas, abiertas y entusiastas con los infractores.

c) Componente de Protección Social

Todo programa de reinserción social debería considerar apoyar al infractor en sus variadas necesidades, ya que frente al desafío de la rehabilitación y el desistimiento ningún apoyo podrá ser suficiente para que el infractor cambie si no se abordan otras barreras prácticas para la reinserción (McNeill, 2014). Estas necesidades debieran abordarse antes de que la persona salga en libertad, incluyendo idealmente todas las dimensiones revisadas en el concepto de reinserción social.

La dimensión de vínculos sociales se aborda a través del componente acompañamiento, donde el interventor construye una relación de confianza con el interno y promueve vínculos positivos con su familia, amigos y comunidad.

La dimensión trabajo se aborda desde el componente laboral del programa, sin embargo, resulta clave el apoyo básico para la subsistencia del interno en los primeros meses. Aun cuando tenga un trabajo esto no significa que sus necesidades económicas estén cubiertas, por lo que un seguimiento y apoyo económico a la salida resulta clave.

En cuanto a la dimensión salud y tratamiento para el abuso de sustancias, resulta fundamental trabajar para que el interno pueda participar de un programa de tratamiento dentro de la cárcel, o en su defecto, buscar derivarlo a un servicio en la comunidad donde pueda iniciar o continuar un tratamiento tanto por el abuso de sustancias como de salud en general.

Por último, la dimensión de vivienda debe ser apoyada mediante la orientación del ex interno a posibles subsidios o conexión con servicios de búsqueda de alojamiento dentro de su comunidad.

El componente de protección social contribuye a la rehabilitación jurídica (McNeill, 2014) que se relaciona con la capacidad de recalificación del infractor como ciudadano. Para eso, se requiere apoyar al infractor en la habilitación de sus derechos que incluye la derivación a oficinas gubernamentales de ex infractores donde ofrecen el servicio de orientación en esta etapa, entregando información sobre el proceso para borrar los antecedentes penales entre otros servicios. Sin embargo, no se trata solamente de traspasar la barrera de control formal (legal), sino también la barrera de control informal, como es el estigma de ser etiquetado como infractor. Es aquí donde el componente de protección social se vincula con la rehabilitación moral (McNeill, 2014). La evidencia sugiere que aquellas personas que sienten y muestran empatía por los demás y que encuentran maneras de contribuir a la sociedad, suelen tener mayor éxito en el proceso de desistimiento. Para esto, resulta fundamental poder gestionar estas posibilidades para fomentar sentido de pertenencia mutuos. Si estos logros o contribuciones son reconocidos formalmente, mediante rituales de reintegración, por ejemplo, el efecto puede ser aún más fuerte en términos de integración social.

4. Evaluación de diseño del programa

4.1 Antecedentes del programa

Para el análisis del Programa HUB, es necesario conocer primero los antecedentes de intervención de la corporación Cimientos en las unidades penitenciarias del país, y una descripción general del Programa HUB.

Corporación Cimientos es una entidad sin fines de lucro perteneciente al área social de la Cámara Chilena de la Construcción, que tiene por objeto generar igualdad de oportunidades en una población altamente estigmatizada a través de la habilitación laboral y la inclusión social de los infractores de ley. Esta iniciativa tiene su origen en el año 2009, a partir de la necesidad de mano de obra capacitada en el rubro de la construcción, permitiendo también poner en práctica la política interna de responsabilidad social empresarial.

A nivel nacional los programas de la Corporación tienen presencia en las ciudades de Arica, Valparaíso, Santiago, Chillán y Concepción, en donde se destaca la participación de distintas entidades, tales como: la Fundación Social de la Cámara Chilena de la Construcción, el Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC) de la Construcción, la Escuela Tecnológica de la Construcción y la colaboración vigente que existe entre la Cámara Chilena de la Construcción y Gendarmería de Chile a través del organismo ejecutor del programa.

El programa Cimientos actualmente tiene tres líneas programáticas enfocadas a procesos de reinserción laboral de la población infractora de ley: Cimientos 1, Cimientos 2 y Cimientos 3. Cimientos 1 genera la inserción laboral de personas privadas de libertad, o que lo han estado, desarrollando módulos de apresto laboral, capacitación en oficios y acompañamiento psicosocial a los beneficiarios del programa; Cimientos 2 entrega capacitación en oficios a personas que se encuentran privadas de libertad en medios cerrados, con el fin de realizar el mejoramiento de espacios físicos y de paso mejorar la calidad de vida al interior del penal; y Cimientos 3 brinda oportunidad de trabajo a personas privadas de libertad en unidades productivas al interior de centros penitenciarios.

A lo anterior, se le suma la reciente difusión del el Proyecto “+R”, una política de Estado que busca generar “Mayor Reinserción y Mayor Seguridad”, en el contexto del mejoramiento de la seguridad pública. El objetivo del Proyecto +R es implementar una política pública que, a través de la colaboración público – privada, permita capacitar e insertar laboralmente a quienes han estado privados de libertad, disminuyendo de esta manera la reincidencia delictual.

El modelo de trabajo del Proyecto +R involucra cuatro etapas: 1) Preparación para el trabajo; 2) capacitación en oficio y competencias transversales; 3) colocación laboral; 4) acompañamiento sociolaboral a cargo de una dupla psicosocial, siendo la primera vez que un proyecto del Estado une estos cuatro componentes e incorpora el acompañamiento profesional con el fin de insertar a una persona en la sociedad.

Así, los programas implementados por Cimientos al interior de las unidades penitenciarias del país, en conjunto con la política de Estado del Proyecto +R, dan origen al programa "HUB". El Proyecto de Formación para la Empleabilidad y Emprendimiento (también conocido como Programa HUB) es una iniciativa de capacitación e inserción laboral de Corporación Cimientos, que responde a la necesidad de reinserción social de infractores de ley pertenecientes al Complejo Penitenciario La Pólvora en Valparaíso. El proyecto nace con la finalidad de ser una alternativa de formación y reinserción laboral para personas privadas de libertad, a través de la capacitación en espacios y dependencias de la unidad penal. El programa entrega la oportunidad concreta de generar una habilitación laboral basada en el diseño de la capacitación, la cual considera el apoyo y contención permanente de un equipo psicosocial, con el fin de poder reforzar y complementar las habilidades transversales.

El objetivo del Programa HUB es facilitar el proceso de inserción laboral de infractores de ley que se encuentren cumpliendo condena o que ya se encuentren en libertad. Para esto se desarrollan módulos de apresto laboral, capacitación en oficios, y acompañamiento psicosocial junto con la inserción laboral. El programa tiene una duración en promedio de seis meses desde la selección de los beneficiarios hasta la inserción laboral, posterior a esto se realiza un seguimiento a través de la empresa durante los tres primeros meses de trabajo con el fin de conocer el desempeño y situación laboral.

La intervención se centra en la combinación de competencias del oficio y competencias transversales con un trabajo simultáneo durante la ejecución de los cursos. Para esto, la metodología de trabajo se basa en una planificación para cada instancia, haciendo de todos los espacios de la capacitación un ambiente formativo para los beneficiarios. Si bien existe un diseño previo, el diseño final responde a lo acontecido durante la práctica y a las necesidades que de ella se desprenden, otorgando un soporte técnico a las acciones del proyecto y los beneficiarios. La planificación del proyecto integra el trabajo de ocho competencias transversales durante los cursos multioficios, las que se abordan en los distintos momentos de la capacitación, fomentando una interdependencia entre éstas y las competencias del oficio. Luego, en los cursos de especialización se trabajan cuatro competencias transversales, 14 que engloban las ocho

competencias anteriores. Para definir las competencias en una primera instancia, la Consultora Being, entregó una planificación de seis competencias a trabajar durante el curso, las que posteriormente, se complementaron por el equipo psicosocial, realizando un sondeo entre las competencias más requeridas en los perfiles ocupacionales de Chile Valora en relación a los oficios asociados a la construcción. Además, se consideran las competencias transversales identificadas como necesarias de la población a intervenir. Las competencias abordadas en los cursos multioficios son:

- ✓ Habilidades fundamentales para el trabajo
- ✓ Aprender a aprender
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comunicación activa
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Iniciativa
- ✓ Empatía
- ✓ Autoestima
- ✓ Las competencias abordadas en los cursos de especialización son:
    - Trabajo en Equipo.
    - Orientación al servicio.
    - Tolerancia a la frustración.
    - Conducta segura y de autocuidado.

Con la implementación del programa HUB se espera conseguir un nivel de empleabilidad aumentado y sostenido a través del tiempo de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados, esperando contribuir a un proceso de desistimiento delictual de los participantes.

4.1.1 Periodo de ejecución del programa y cobertura territorial

En su etapa piloto, el programa HUB fue planificado para tener una duración de 10 meses, que contempla el tiempo de preparación y coordinación de los actores involucrados, hasta el final del período de acompañamiento de los participantes una vez insertos en un puesto de trabajo. Las etapas de ejecución del programa se describen a continuación.

1. Instalación del Proyecto (mes 1 y mes 2): planificación, coordinación y establecimiento de protocolos y metas con los actores involucrados, es decir, con Gendarmería, Cimientos, SENCE y la OTIC.

2. Segmentación de los internos (mes 1 y mes 2): análisis y selección de los potenciales participantes del programa.

3. Curso Multioficios (mes 3 y medio mes 4; mes 6 y medio mes 7): ejecución de los 4 cursos de plan común de tipo multioficios orientado al rubro de la construcción

4. Curso Especialización (medio mes 4, medio mes 5; medio mes 7, medio mes 8): ejecución de los 4 cursos de capacitación en oficios específicos.

5. Certificación de competencias laborales (medio mes 4, medio mes 5; medio mes 7, medio mes: proceso de entrenamiento y evaluación para certificación de competencias laborales.

6. Salidas Laboral (mes 7 a mes 10): derivación a trabajos intra o extramuros.

7. Acompañamiento familiar (mes 3 a mes 10): visitas a las familias de los participantes durante todo el proceso del programa.

4.1.2 Caracterización de la población potencial

Para la implementación del Programa HUB se establecieron ciertos criterios mínimos para la selección de los potenciales participantes, basado principalmente en la necesidad de contar con personas con capacidad de adaptarse a la intervención y que eventualmente pudiesen cumplir con los criterios para optar a salida que permita pasar a la etapa final del programa (salida laboral). Los criterios que se usaron para el piloto del programa HUB en el C.P Valparaíso se mencionan a continuación:

- ✓ Condenado
- ✓ Mayor de 18 años
- ✓ Chileno
- ✓ Con enseñanza básica cumplida o más
- ✓ Con alto o mediano nivel de riesgo de reincidencia (usuarios PRS o PPL)
- ✓ Que no esté condenado por delitos sexuales o contra la familia
- ✓ Que haya finalizado el plan de intervención o que se encuentre en proceso de intervención
- ✓ Que cuente con los requisitos para postular a una salida controlada al medio libre
- ✓ Excepcionalmente, en los casos de ausencia de población de alto riesgo de reincidencia se podrá postular a usuario con un riesgo menor
- ✓ Que no tengan ninguna psicopatología diagnosticada
- ✓ Que no tengan dificultades de salud que interfieran con la ejecución de los oficios
- ✓ Que tenga motivación y ganas de participar

4.2 Matriz de marco lógico

La presente sección del informe se enfoca en el análisis de la formulación del programa en estudio, identificando, por un lado, los distintos niveles de objetivos que se proponen para dar respuesta al problema que da origen al programa y sus causas; y por otro, analizando las relaciones de causalidad entre cada nivel de objetivos, así como la calidad y pertinencia de los indicadores definidos para medir dichos objetivos.

Con este propósito, se utiliza la Metodología de Matriz de Marco Lógico (MML), herramienta utilizada en la línea de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) (DIPRES, 2015), que sintetiza y captura los elementos más relevantes del programa (qué hace, cómo lo hace, para qué, los supuestos involucrados, y la forma en que el desempeño del programa será evaluado). De esta manera, la MML facilita el proceso de conceptualización, diseño y evaluación de los programas de interés[2] ya que permite responder interrogantes como ¿cuál es la finalidad que se persigue con su ejecución? ¿Qué componentes (productos) deberán ser logrados? ¿Cómo se va a hacer para producir dichos componentes? y ¿Cómo sabremos si se han cumplido los objetivos? (ILPES, 2004). En este sentido, permite delimitar qué analizar y cómo hacerlo para poder juzgar si se han producido los componentes previstos y si ello se ha logrado en forma eficiente y con la calidad esperada (DIPRES, 2015).

El origen del uso de la MML data del impulso que le otorgó la U.S Agency for International Development – USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) en la década de 1970 para sistematizar la planificación de sus proyectos. Desde su implementación en USAID, esta ha sido adaptado por numerosas otras agencias e instituciones, una de ellas es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que ha impulsado fuertemente en Latinoamérica el uso de la MML (ILPES, 2004). Para efectos de este estudio, esta metodología se desarrolla en la primera fase de evaluación – que se extiende por un periodo breve – con el objetivo de comprender la formulación del programa, e identificar los indicadores pertinentes para diseñar adecuadamente la evaluación de resultados a nivel de producto y de objetivos, que son el foco principal de la evaluación.

[2] Cabe destacar que diversos organismos han impulsado el uso de la Matriz de Marco Lógico tales como: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Asian Development Bank, el Banco Mundial, agencias como la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, la Australian Agency for International Development o la Canadian International Development Agency. Pero más recientemente países de nuestra región como Chile, Colombia y Perú han incorporado el uso de la MML en la preparación y evaluación de proyectos.

4.2.1 Proceso de Construcción de la Matriz de Marco Lógico

Para desarrollar la evaluación de diseño, el equipo evaluador se basó rigurosamente en los componentes principales y secuencia que sugieren algunos manuales metodológicos sobre los pasos a seguir para elaborar una matriz de marco lógico consistente con el programa HUB+R y alcanzar el resultado de la metodología (CEPAL, 2005; UNDP, 2009). Para esto, el primer paso contempla un análisis de los actores involucrados desde el inicio del programa, es decir, se busca "identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar sus dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto" (CEPAL, 2005, pág. 70). En segundo lugar, teniendo en consideración los actores involucrados, se pasa a la identificación y análisis del problema (a solucionar), sus causas y efectos, lo que permite definir la estrategia y preparación del programa. Luego, el tercer paso da cuenta de la identificación y análisis de los objetivos, esto es, cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problema a condiciones positivas que se estime viables de ser alcanzadas (es decir, los medios para solucionar el problema identificado). Un último paso para la construcción de la matriz de marco lógico se refiere a la "estructura analítica" del programa, esto es operacionalizar el árbol de objetivos (medios y fines) en función de las acciones que se realizan para resolver el problema identificado.

Ahora bien, para realizar el paso a paso anteriormente mencionado el equipo evaluador utilizó dos métodos de recolección de información: i) la sistematización de información documental del programa y ii) la realización de entrevistas semi-estructuradas al director y coordinadores del programa. Ambos métodos le proporcionaron al equipo evaluador los insumos necesarios para comprender e identificar los elementos claves para elaborar un diseño atingente al estado actual del programa HUB.

Respecto a la sistematización de la información documental del programa, es importante mencionar que el equipo evaluador realizó una revisión de los principales documentos, informes e instrumentos elaborados en el contexto de la implementación del programa HUB (y sus versiones anteriores). Para comenzar, se realizó la revisión y análisis del 'Manual de buenas prácticas de intervención con población infractora de ley. Proyecto: Formación para la Empleabilidad en el Centro de Capacitación Multiespacio de la Cárcel Valparaíso. Etapa II', del cual se pudo extraer el objetivo principal del programa junto con los procesos llevados a cabo durante la implementación del mismo. Es decir, desde el diagnóstico y selección de participantes, pasando por los cursos realizados en el contexto intrapenitenciario, hasta el término del período de seguimiento en el medio libre.

En paralelo, también se recurrió a informes realizados por Fundación Paz Ciudadana, que realizó una evaluación de diseño y resultados al programa Cimientos (versión anterior al HUB), desde donde se pudo comprender la evolución del programa y los principales ejes que se fueron modificando hasta su versión final. También se revisaron sistematizaciones del programa Cimientos que fueron elaborados durante los años 2017 y 2018, anteriores a la versión definitiva del programa, en donde se pudo extraer información acerca de las principales metas y resultados que tuvo la implementación del programa en sus primeras versiones.

Finalmente, en pos de comprender en detalle el contenido de las distintas intervenciones y como eje clave para la elaboración de la matriz de marco lógico, se revisaron los instrumentos que el programa utiliza en sus distintas etapas. En primer lugar, se revisaron los documentos referidos a la selección y evaluación diagnóstica de los participantes, como la Ficha de Ingreso al Proyecto y firma de Compromiso a la participación en las etapas del programa. En segundo lugar, se realizó la revisión de los instrumentos relacionados al proceso de intervención, observando Ficha de Registro Intervención Individual, Pauta Evaluación Competencias, Evaluación de Desempeño semanal, Informe de proceso de la Capacitación, Listas de asistencia, entre otros. Finalmente, se observaron los principales documentos asociados al proceso de coordinación y seguimiento de los participantes en el contexto de colocación laboral, atendiendo a documentos de Promesa de Trabajo, Registro de Contacto con empresas constructoras, y Registro de seguimiento a beneficiarios en empresa.

Todas las revisiones y análisis resultaron como insumo clave en la construcción de la Matriz de Marco Lógico, sistematización que logra captar la totalidad del programa en términos concretos y que permite visualizar el esquema de trabajo, con fortalezas y falencias. El resultado de esta etapa se revisará en detalle durante el análisis de la lógica vertical y horizontal de la Matriz construida.

Por otro lado, con el propósito de complementar lo recopilado por la revisión documental resulta fundamental conocer lo que los directores y coordinadores plantean como fines, propósitos, componentes y actividades que realiza el programa, es decir, qué hace, cómo lo hace, para qué, los supuestos involucrados. Estas entrevistas fueron el paso previo para la elaboración de la pauta que guio el trabajo de análisis y elaboración del diseño del programa. En concreto, se realizaron dos entrevistas semi-estructuradas a dos coordinadoras zonales de Corporación Cimientos y una entrevista grupal, donde se contó con la participación del coordinador nacional y las tres coordinadoras zonales (norte, centro y sur). Fueron precisamente éstas entrevistas, el método de recolección de información que logró suplir la falta de documentación vinculada a la formulación del programa HUB.

En este sentido, es importante precisar que la entrevista semi-estructurada consiste en una conversación sobre un tema específico, en la cual el entrevistador se guía con una pauta, pero no es determinado por la misma, ya que tiene libertad para adaptarse a las respuestas del entrevistado. La idea fundamental de una entrevista semi estructurada es levantar información que el entrevistado posee, no interviniendo en ésta, pero logrando incorporar los puntos cruciales de acuerdo con el objetivo de su investigación. Esto, porque es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario (Flick, 2004). En esta línea, su principal ventaja es la flexibilidad, ya que permite abordar las materias de forma dinámica de acuerdo con la recepción y retroalimentación de los entrevistados.

a) Análisis de los actores involucrados

Uno de los primeros pasos que se realiza en la metodología marco lógico refiere al análisis de actores involucrados en un determinado programa social. Este tipo de análisis busca "identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema analizando sus dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto" (CEPAL, 2005, pág. 70). Para esto, se tiene en primer lugar la identificación de los involucrados para conocer qué actor se movilizará con relación al programa, donde se recomienda elaborar un listado de actores y expresarlo visualmente en un diagrama. En segundo lugar, se busca clasificar a los involucrados en relación a "ciertas características como: si pertenecen a instituciones públicas, privadas u organizaciones; la relación que tengan con el programa: si se refiere al entorno o si con internos al programa. Si están cercanos o lejanos al programa y toda otra característica que pueda ser de utilidad" (CEPAL, 2005, pág. 71). Por último, se define para cada actor involucrado su importancia[3] e influencia[4] dentro del programa (UNDP, 2009).

Una vez concretizado el proceso analítico recién descrito, éste no solo se considera como un insumo clave para la selección de las estrategias, en el monitoreo y en la evaluación de un programa, sino también en la definición de qué actores participarán de la identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución, es decir, en el diseño del programa. Realizados estos pasos, se obtuvo el siguiente diagrama de actores involucrados en el programa HUB+R:

[3] En términos de su "importancia" para el éxito de las actividades del programa.
[4] En términos de su "influencia" en los procesos del programa.

Ilustración 5: Identificación de los actores involucrados

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con el Coord. Nacional y Coord. Zonales del programa.

Con los ocho actores ya identificados, el siguiente paso en el análisis de involucrados busca profundizar en las características y roles de cada uno de ellos en el programa, lo que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2 Actores involucrados del programa HUB+R

Actor	Descripción	Rol
Corporación Cimientos de la CChC	Es una corporación de derecho privado y sin fines de lucro que pertenece al área social de la CChC.	Un actor interno al programa y encargado del diseño, planificación y ejecución del programa HUB+R.
SENCE – Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	Es una organización de carácter pública y descentralizada que se vincula con el poder ejecutivo del estado por medio del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.	Un actor externo al programa, responsable del financiamiento del programa, a través de la ejecución del programa de Becas Franquicia Tributaria; supervisión de los servicios presentados por instituciones intermedias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC).
OTIC – Corporación de Capacitación de la Construcción de la CChC	Es una corporación sin fines de lucro dentro del área social de la CChC y que anida a la Corporación Cimientos.	Un actor externo al programa, encargado del apoyo logístico y administrativo en el proceso de capacitación, incluida la selección y coordinación con las OTEC.
GENCHI – Gendarmería de Chile	Es uno de los servicios públicos del Ministerio de Justicia y DD.HH, que tiene como objeto la custodia y reinserción social de las personas privadas de libertad.	Un actor externo al programa, responsable de la derivación de casos al programa, participación en la selección de beneficiarios (otorgamiento de beneficios intra penitenciarios), supervisión del cumplimiento de la pena y el seguimiento del caso.
OTEC – Organismos Técnicos de	Son organizaciones acreditadas por SENCE, responsables de realizar	Un actor interno al programa y encargado de la Ejecución de los cursos de capacitación en oficios

Capacitación	capacitaciones que usualmente son imputadas a la franquicia tributaria.	de la construcción.
Empresas constructoras asociadas a la CChC	Son entidades privadas del rubro de la construcción y miembros de la CChC	Un actor externo al programa, responsable de proporcionar vacantes de trabajo para aquellos beneficiarios que logran un exitoso proceso de intervención intramuros
Personas adultas que están o han estado privadas de libertad en calidad de condenadas	Son todas aquellas personas que forman parte de la población beneficiaria del programa.	Un actor interno que participa de manera permanente de las diferentes intervenciones del programa y se insertan laboralmente en el rubro de la construcción.
Familias y figuras significativas de los beneficiarios del programa	Son aquellas personas que poseen un vínculo significativo con los beneficiarios del programa (ej. cónyuge, conviviente, familia nuclear o extendida, amistades, etc.).	Un actor externo al programa, encargado del apoyo y acompañamiento a los beneficiarios durante la intervención y la colocación laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con el Coord. Nacional y Coord. Zonales del programa y Fundación Paz Ciudadana (2018).

Una vez identificados los diferentes actores involucrados en el programa HUB+R y sus principales roles, la metodología de marco lógico sugiere como último paso, la caracterización de los involucrados en términos de su importancia e influencia en al programa. En concreto, la matriz realiza el cruce entre la importancia e influencia de los distintos actores otorgando valoraciones de “bajo” y “alto” nivel para ambas categorías, lo cual deriva en una tipología de cuatro grupos de actores involucrados. El grupo 1, postula que los actores son muy importantes para el éxito de las actividades, pero tienen poca influencia en el proceso; el grupo 2 refiere a aquellos actores que tiene un rol central en el proceso ya que son importantes y poseen bastante influencia en el éxito del programa; en cambio en el grupo 3 los actores no tienen un rol central en el desarrollo de las actividades y tienen poca influencia en su éxito o fracaso; y por último, el grupo 4, si bien no se caracteriza por tener mucha importancia en las actividades sí ejerce influencia en el proceso de un programa (UNDP, 2009).

En línea con lo anterior, a continuación, se presenta la Tabla 3 Matriz de Importancia e Influencia de los actores involucrado donde se agrupa a los actores involucrados según ambas categorías:

Tabla 3 Matriz de Importancia e Influencia de los actores involucrado

Importancia	Alta	• Personas adultas que están o han estado privadas de libertad en calidad de condenadas • Familias y figuras significativas de los beneficiarios del programa • Empresas constructoras asociadas a la CChC	• Corporación Cimientos de la CChC • OTEC – Organismos Técnicos de Capacitación
	Baja	• OTIC – Corporación de Capacitación de la Construcción de la CChC	• GENCHI – Gendarmería de Chile • SENCE – Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
		Baja	Alta
		Influencia	

Fuente: Elaboración propia a partir de UNDP (2009)

De acuerdo con lo graficado, se aprecia que dentro del grupo 1 se encuentran las personas adultas que están o han estado privadas de libertad en calidad de condenadas, las familias y figuras significativas del programa y las empresas constructoras asociadas a la CChC. Todos son actores que poseen una alta importancia en el éxito de las actividades, pero que no cuentan con mucha influencia en el proceso. Por su parte el grupo 2 representa a todos aquellos actores que poseen una gran importancia para el éxito de las actividades e influyen en la implementación del programa y está compuesto por Corporación Cimientos de la CChC y el Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) encargado de la capacitación en oficio. En tanto en el grupo 3 se encuentra la Corporación de Capacitación de la Construcción de la CChC (OTIC) con una baja importancia e influencia en el proceso completo del programa, al cumplir un rol más bien secundario orientado al apoyo administrativo para el proceso de coordinación y capacitación de las OTEC. Por último, el grupo 4, que representa a los actores que poseen una baja importancia en términos de la definición de los contenidos y realización de las actividades, pero con una alta influencia en los procesos, está compuesto por Gendarmería de Chile (por su directo involucramiento en la fase de selección y la logística necesaria a lo largo de todo el proceso), y por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) (debido a su rol protagónico en el financiamiento y supervisión de los servicios prestados por instituciones intermedias).

b) Árbol de problemas, causas y efectos

El objetivo principal de destinar tiempo y recursos para la identificación del problema central, sus causas y efectos que produce refiere a la búsqueda de la forma en cómo se debe expresar comprensivamente la cuestión que se desea resolver (CEPAL, 2005). En otras palabras, hacer una buena identificación del problema es determinante para un buen resultado, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia

que implica la preparación del programa (ILPES, 2004). De modo que, un buen proyecto es también, en gran medida, aquel que ha sido bien formulado.

La primera aproximación hacia la construcción teórica del árbol de problemas, causas y efectos consistió en un trabajo interno para conocer el programa basándose en el análisis de las entrevistas a coordinadores y directores, así como en la revisión de la documentación proporcionada. En específico, se utilizó la metodología de 'Los 4 por qué', aproximación que lleva a descubrir cuáles son las causas que generan el problema. Esta metodología postula que luego de preguntar cuatro veces por qué ocurren ciertos hechos, se está en condiciones de descubrir el problema y sus raíces. En la tabla a continuación se puede observar el ejercicio conceptual realizado por el equipo evaluador para identificar el problema central y sus principales causas:

Tabla 4: Metodología de los cuatro por qué

1) ¿Por qué la tasa de reincidencia penitenciaria es tan alta en Chile?	
	Porque muchas personas que han estado privadas de libertad no se reinsertan en la sociedad.
2) ¿Por qué no se reinsertan en la sociedad?	
	Porque una vez en el medio libre muchas personas que han estado privadas de libertad se ven en la necesidad de delinquir para ganarse la vida
3) ¿Por qué se ven en la necesidad de delinquir?	
	Porque varias personas que han estado privadas de libertad no cuentan con oportunidades laborales que les permitan alejarse del mundo delictual
4) ¿Por qué no cuentan con las oportunidades?	
	Porque varias personas que han estado privadas de libertad carecen de ciertas competencias personales y sociales, las habilidades técnico laborales requeridas y la red para acceder y ser acompañado hacia un puesto de trabajo formal

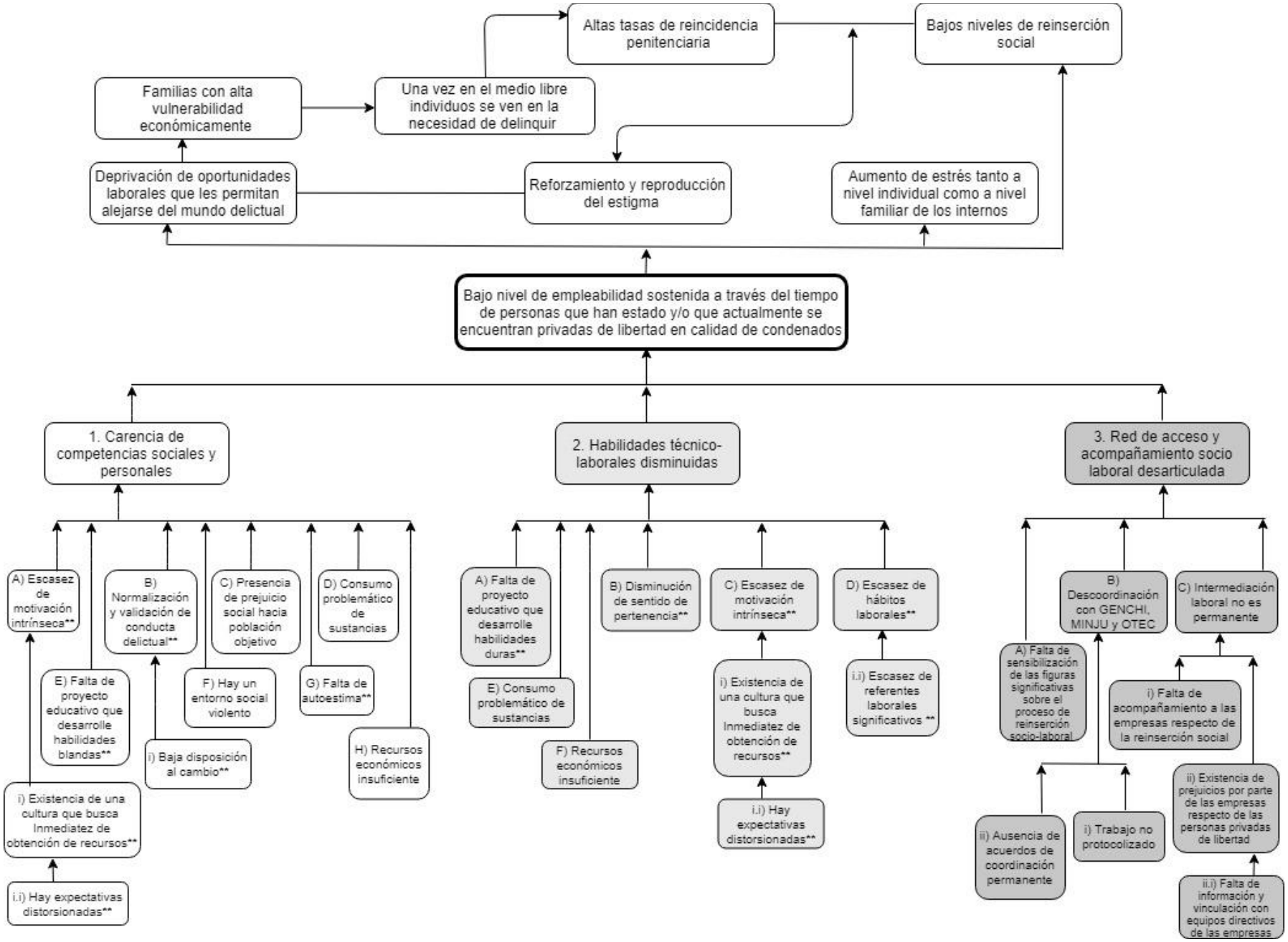
**Problema central: Bajo nivel de empleabilidad de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados	
	Causa principal 1: Insuficiencia de competencias sociales y personales
	Causa principal 2: Habilidades técnico-laborales disminuidas
	Causa principal 3: Red de acceso y acompañamiento socio laboral desarticulada

Es importante mencionar que este ejercicio conceptual para identificar el problema central y sus causas más generales se hizo previo a la realización del taller participativo para la construcción del árbol de problema, con el objetivo de aprovechar la instancia participativa para la validación del trabajo realizado por el equipo evaluador y profundizar en las causas que originan el problema, ya que mientras más raíces se pueden detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar el problema (ILPES, 2004).

Así, el taller participativo se realizó con el objetivo de construir el árbol del problema del Programa HUB, de manera tal de discutir e identificar de manera participativa, con los involucrados, el problema a intervenir, y sus causas. Esto se materializó en un árbol de problemas preliminar, una imagen/representación de la situación negativa existente, que da cuenta de un problema central con sus causas y sus efectos (DIPRES, 2015). Los principales aspectos que se desarrollaron en el taller tuvieron que ver con: i) verificar y validar el problema central identificado por el equipo evaluador, ii) profundizar en las causas del problema y iii) establecer la situación deseada (objetivo).

El resultado final del taller participativo confirmó la identificación del problema central y sus principales causas hechas por el equipo evaluar y profundizó las raíces del árbol hasta llegar a una saturación teórica, a su vez, se realizó un plenario al final para discutir y validar en conjunto el trabajo realizado. Luego, una vez concluir el taller participativo el equipo evaluar, se procedió a ajustar y depurar el árbol de problemas construido durante la jornada. Esto, principalmente para agregar y modificar ciertos elementos acorde a lo establecido por la metodología de marco lógico. Finalmente, con un árbol de problema y causas más definitivo, el equipo evaluador identificó e incorporó en el árbol los efectos que produce el problema central en la población. El resultado de este proceso se aprecia en la siguiente ilustración:

Ilustración 6 Árbol de problemas, causas y efectos

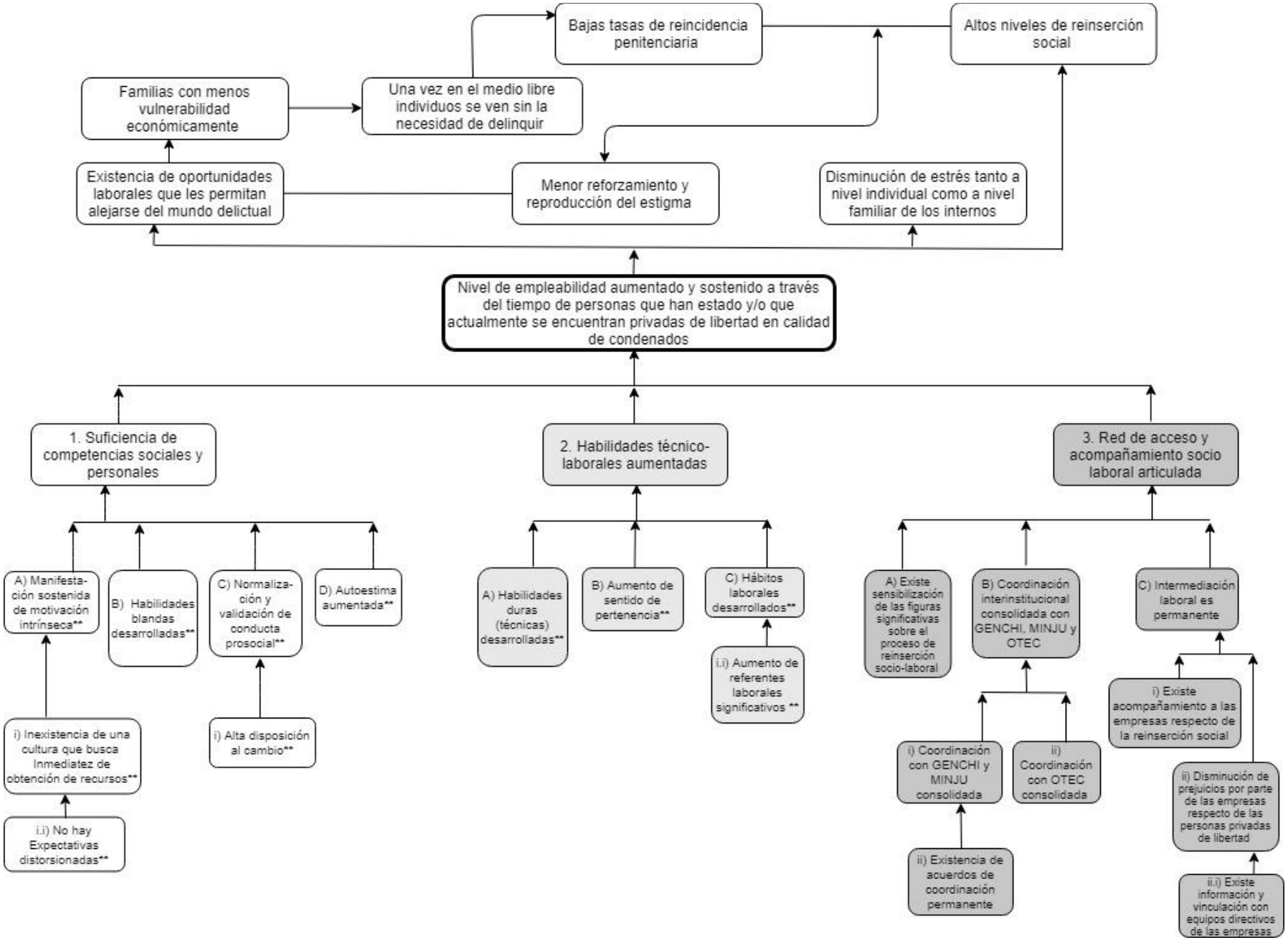


c) Árbol de objetivos, medios y fines

Una vez creado el árbol del problema, se procedió a crear el árbol de soluciones u objetivos, que consiste en la representación de la situación esperada al resolver el problema. Para construirlo, se parte del árbol del problema, buscando para cada uno de los recuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas (ILPES, 2004). De esta forma, todo lo negativo se transforma en positivo, permitiendo visualizar el cambio de los efectos negativos que generaba la existencia del problema hacia los fines que se persigue con la solución de éste. En este sentido, las causas se transforman en medios que se debe tener para conseguir una solución efectiva del problema.

Un ejemplo de aquello, es la transformación del problema central (estado negativo) hacia el objetivo general del programa (estado positivo). El problema central refiere a un 'bajo nivel de empleabilidad de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados', lo cual se cambió a 'Nivel de empleabilidad aumentado y sostenido a través del tiempo de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados'. Otro ejemplo de la transformación de lo negativo a lo positivo, en este caso de las causas a medios (objetivos), es la causa 'Habilidades técnico-laborales disminuidas' hacia el objetivo específico 'Habilidades técnico-laborales aumentadas'. Por último, cabe mencionar que luego de la construcción del árbol de objetivos el equipo consultor procedió a elaborar la estructura analítica del programa. Esto es, la operacionalización de programa en términos de lo definido en el árbol de objetivos y las actividades ya existentes en el programa.

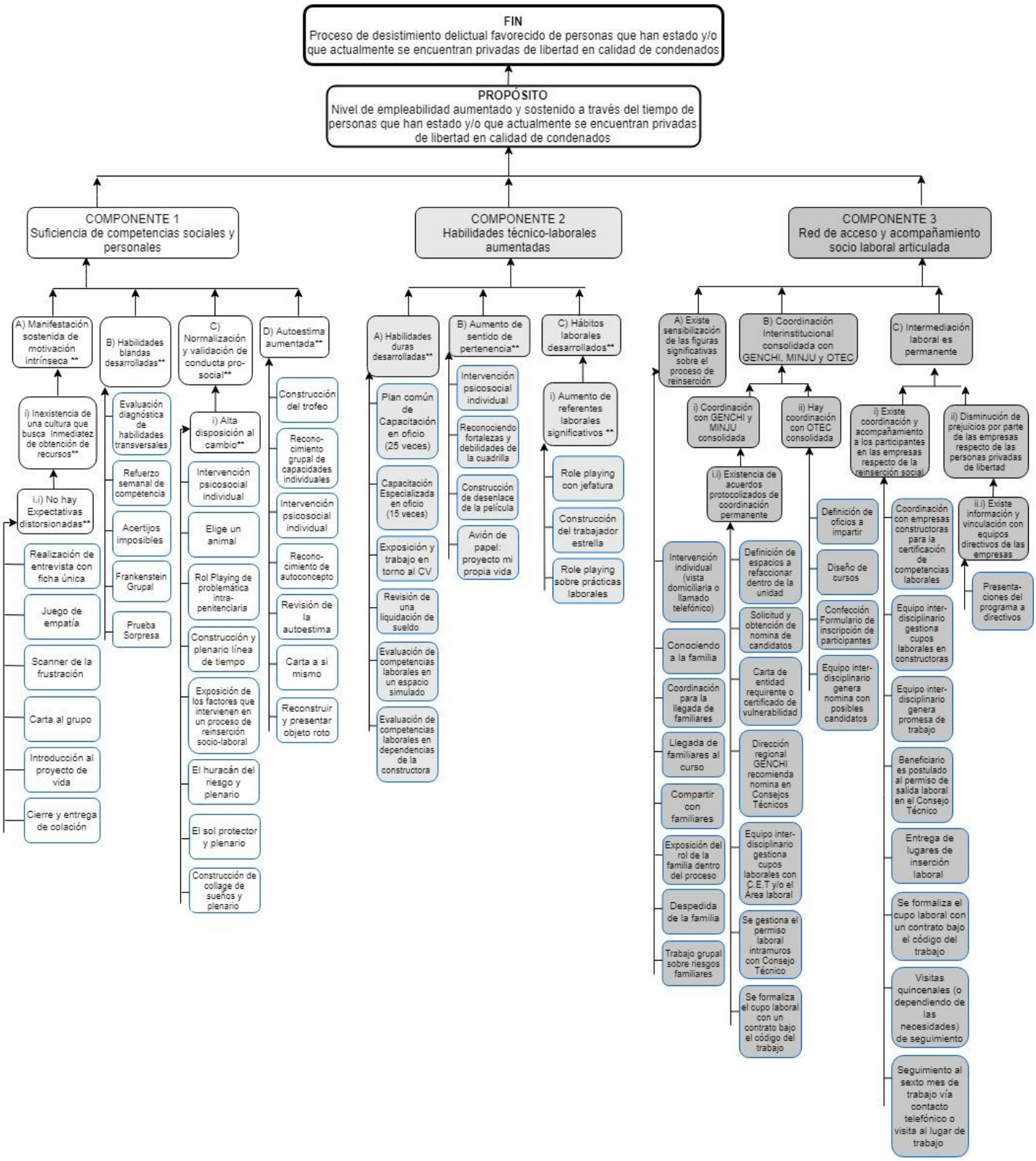
Ilustración 7 Árbol de objetivos, medios y fines



d) Estructura analítica del programa

La siguiente ilustración resume la estructura analítica de cada uno de los objetivos del programa HUB.

Ilustración 8 Estructura analítica del programa



e) Matriz de marco lógico del programa HUB

La siguiente tabla muestra la Matriz de marco lógico que se deriva de la estructura analítica del programa HUB.

Tabla 5 Matriz de marco lógico

NIVELES/ RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES		METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/ Ámbito de Control)	Fórmula de cálculo			
FIN: **Proceso de desistimiento delictual favorecido de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados**	-	-	-	-	-
PROPOSITO: **Nivel de empleabilidad aumentado y sostenido a través del tiempo de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados**	Porcentaje de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención, en el año **(Eficacia/ Resultados)**	(Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año / Número total de participantes que inician el programa en el año)*100	50%	Revisión de registros (contrato de trabajo)	(1) Todos los participantes cuentan con los recursos necesarios para mantenerse en un trabajo (ej. recursos para traslado). (2) Todos los participantes tienen continuidad en el puesto de trabajo (ej. la obra sigue funcionando). (3) Todos los participantes se abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas.
	Porcentaje de participantes que mantienen el puesto de trabajo luego de seis meses desde la colocación laboral, en el año **(Eficacia/ Resultados)**	(Número de participantes que mantienen el puesto de trabajo luego de seis meses desde la colocación laboral en el año / Número de participantes que inician el programa en el año)*100	30%	(1) Visita presencial a obra o llamado telefónico (Registro de visitas a empresas durante la inserción laboral) (2) Pago de cotizaciones previsionales	
		(Número de participantes que mantienen el puesto de trabajo luego de seis meses desde la colocación laboral en el año / Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año)*100	75%		
	Diferencia porcentual de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en año t y año t-1 **(Eficacia/ Resultados)**	[(Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año t / Número de participantes que inician el programa en el año t)*100 - (Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año t-1 / Número de participantes que inician el programa en el año t-1)*100]	1,5%	Revisión de registros (contrato de trabajo)	

	Diferencia porcentual de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en año t y año t-1 **(Eficacia/ Resultados)**	[(Número de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en el año t / Número de participantes que inician el programa en el año t)*100 - (Número de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en el año t-1 / Número de participantes que inician el programa en el año t-1)*100]	1,5%	Visita presencial a obra o llamado telefónico (Registro de visitas a empresas durante la inserción laboral)	
		[(Número de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en el año t / Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año t)*100 - (Número de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en el año t-1 / Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año t-1)*100]	1,5%		
COMPONENTE 1: **Suficiencia de competencias sociales y personales**	-	-	-	-	-
SUBCOMPONENTE 1.1: **Manifestación sostenida de motivación intrínseca**	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de motivación intrínseca, en el año **(Eficacia/ Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de motivación intrínseca en el año/Número de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Asistencia)	(1) Los participantes no tienen dificultades para asistir a las actividades (ej. limitaciones en el tránsito, salida de sus dependencias, etc.). (2) Los participantes mantienen su conducta, se mantienen en la unidad penal y no salen en libertad anticipadamente. (3) Todos los participantes se
	Porcentaje de participantes que manifiesta sostenidamente motivación intrínseca durante la intervención, en el año **(Eficacia/ Resultados)**	(Número de participantes que manifiesta sostenidamente motivación intrínseca en el año/Número de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Informe de proceso de capacitación)	
SUBCOMPONENTE 1.2: **Habilidades blandas desarrolladas**	Porcentaje de participantes que asiste a la sesión de Evaluación diagnóstica de competencias transversales en el año **(Eficacia/ Procesos)**	(Número de participantes que asiste a evaluación diagnóstica en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Pauta de evaluación de competencias transversales (diagnóstico))	
	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo	100%	Revisión de registros	

	relacionadas con el desarrollo de habilidades blandas, en el año **(Eficacia/ Procesos)**	de habilidades blandas en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100		(Asistencia)	abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas.
	Porcentaje de participantes que aumenta su puntaje en los reportes semanales de competencias transversales, en el año **(Eficacia/ Resultados)**	(Número de participantes que aumenta su puntaje en evaluación de competencias transversales, en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Pauta de evaluación de competencias transversales (capacitaciones))	
SUBCOMPONENTE 1.3: **Normalización y validación de conducta prosocial**	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con la normalización y validación de conducta pro-social, en el año **(Eficacia/ Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con la normalización y validación de conducta pro-social en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Asistencia)	
SUBCOMPONENTE 1.4: **Autoestima aumentada**	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de autoestima, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de autoestima en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Asistencia)	
COMPONENTE 2: **Habilidades técnico-laborales aumentadas**	-	-	-	-	-
SUBCOMPONENTE 2.1: **Habilidades duras (técnicas) desarrolladas**	Porcentaje de participantes que recibe certificación de su participación en capacitación en oficios, en el año **(Eficacia/Resultados)**	(Número de participantes que recibe certificación de su participación en capacitación en oficios en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	75%	Revisión de registros (Certificado de participación Capacitación en oficios)	(1) Los participantes no tienen dificultades para asistir a las actividades (ej. limitaciones en el tránsito, salida de sus dependencias, etc.). (2) Los participantes mantienen su conducta, se mantienen en la unidad penal y no salen en libertad anticipadamente.
		(Número de participantes que recibe certificación de su participación en capacitación en oficios en el año/Número total de participantes que terminan la intervención intrapenitenciaria en el año) *100	100%%		
	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades duras, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades duras en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Asistencia)	

SUBCOMPONENTE 2.2: **Sentido de pertenencia aumentado**	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de sentido de pertenencia, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de sentido de pertenencia en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Asistencia)	(3) Todos los participantes se abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas.
SUBCOMPONENTE 2.3: **Hábitos laborales desarrollados**	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de hábitos laborales, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de hábitos laborales en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Asistencia)	
COMPONENTE 3: **Red de acceso y acompañamiento socio laboral articulada**	-	-	-	-	-
SUBCOMPONENTE 3.1: **Existe sensibilización de las figuras significativas sobre el proceso de reinserción**	Porcentaje de participantes que asiste a jornada familiar, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a jornada familiar, en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Asistencia)	(1) Los participantes no tienen dificultades para asistir a las actividades (ej. limitaciones en el tránsito, salida de sus dependencias, etc.). (2) Los participantes mantienen su conducta, se mantienen en la unidad penal y no salen en libertad anticipadamente. (3) Todos los participantes se abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas.

	Porcentaje de familias que asiste a jornada familiar, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de familias que asiste a jornada laboral en el año/Número total de familias de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Asistencia)	(1) Las figuras significativas de los participantes no tienen dificultades para participar del proceso de acompañamiento (ej. de carácter económico, sociales, motivacionales, etc.).
	Porcentaje de participantes a quienes se realiza visitas domiciliarias, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes a quienes se realiza visitas domiciliarias en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Registro de visitas domiciliarias)	
SUBCOMPONENTE 3.2: **Coordinación interinstitucional consolidada con Gendarmería de Chile, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y OTEC**	Existencia de convenios y actas de reunión que den cuenta de coordinaciones interinstitucionales con GENCHI, MUNJU y OTEC **(Eficacia/Procesos)**	No aplica, indicador cualitativo	-	Revisión de registros (Convenios y Actas de reunión)	(1) Todos los actores involucrados orientan su toma de decisión en concordancia a la política nacional de reinserción social +R.
	Porcentaje de participantes con contrato de trabajo intrapenitenciario, en el año **(Eficacia/Resultados)**	(Número de participantes con contrato de trabajo intrapenitenciario en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	75%	Revisión de registros (contrato de trabajo)	(1) Existe disponibilidad de puestos de trabajo y generación de contratos de trabajo al interior de las unidades penitenciarias. (2) Todos los participantes se abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas.
		(Número de participantes con contrato de trabajo intrapenitenciario en el año/Número total de participantes que terminan la intervención intrapenitenciaria y que no tienen un contrato de trabajo con una empresa, en el año) *100	100%	Revisión de registros (contrato de trabajo)	
SUBCOMPONENTE 3.3: **Intermediación laboral es permanente**	Porcentaje de participantes con promesa de trabajo de una empresa, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes con promesa de trabajo de una empresa en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	75%	Revisión de registros (promesa de trabajo)	(1) Las empresas están dispuestas y disponibles a generar promesas y contratos de trabajo a los participantes. (2) Todos los participantes se
		(Número de participantes con promesa de trabajo de una empresa en el año/Número total de participantes que terminan la intervención intrapenitenciaria y que no tienen un contrato de trabajo dentro de la	100%	Revisión de registros (promesa de trabajo)	

		unidad penal, en el año) *100			abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas.
	Porcentaje de participantes con contrato de trabajo en una empresa, en el año **(Eficacia/Resultados)**	(Número de participantes con contrato de trabajo en una empresa en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	75%	Revisión de registros (contrato de trabajo)	(1) Las empresas están dispuestas y disponibles a ser parte del proceso de coordinación y seguimiento de los participantes. (2) Todos los participantes se abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas.
		(Número de participantes con contrato de trabajo en una empresa en el año/Número total de participantes que terminan la intervención intrapenitenciaria y que no tienen un contrato de trabajo dentro de la unidad penal, en el año) *101	100%	Revisión de registros (contrato de trabajo)	
	Porcentaje de participantes a quienes se les realiza seguimiento permanente en su lugar de trabajo, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes a quienes se les realiza seguimiento permanente en su lugar de trabajo en el año/Número total de participantes que se inserta laboralmente en una empresa en el año) *100	100%	Revisión de registros (Registro de visita a empresa)	(1) Los participantes insertos laboralmente se mantienen en su lugar de trabajo.
	Existencia de actas de reunión que den cuenta de coordinaciones con las empresas **(Eficacia/Procesos)**	No aplica, indicador cualitativo	-	Revisión de registros (Actas de reunión)	(1) Todos los actores involucrados orientan su toma de decisión en concordancia a la política nacional de reinserción social +R.
ACTIVIDADES:	1.1.1 Realización de entrevista con ficha única				
	1.1.2 Juego de empatía				
	1.1.3 Scanner de la frustración				
	1.1.4 Carta al grupo				
	1.1.5 Introducción al proyecto de vida				
	1.1.6 Cierre y entrega de colación				
	1.2.1 Evaluación diagnóstica de habilidades transversales				
	1.2.2 Refuerzo semanal de competencia				

	1.2.3 Acertijos imposibles
	1.2.4 Frankenstein Grupal
	1.2.5 Prueba Sorpresa
	1.3.1 Intervención psicosocial individual
	1.3.2 Elige un animal
	1.3.3 Juego de roles de problemática intrapenitenciaria
	1.3.4 Construcción y plenario línea de tiempo
	1.3.5 Exposición de los factores que intervienen en un proceso de reinserción socio-laboral
	1.3.6 El huracán del riesgo y plenario
	1.3.7 El sol protector y plenario
	1.3.8 Construcción de collage de sueños y plenario
	1.4.1 Construcción del trofeo
	1.4.2 Reconocimiento grupal de capacidades individuales
	1.4.3 Intervención psicosocial individual
	1.4.4 Reconocimiento de autoconcepto
	1.4.5 Revisión de la autoestima
	1.4.6 Carta a si mismo
	1.4.7 Reconstruir y presentar objeto roto
	2.1.1 Plan común de Capacitación en oficio (25 veces)
	2.1.2 Capacitación Especializada en oficio (15 veces)
	2.1.3 Exposición y trabajo en torno al CV
	2.1.4 Revisión de una liquidación de sueldo
	2.1.5 Evaluación de competencias laborales en un espacio simulado
	2.1.6 Evaluación de competencias laborales en dependencias de la constructora
	2.2.1 Intervención psicosocial individual
	2.2.2 Reconociendo fortalezas y debilidades de la cuadrilla
	2.2.3 Construcción de desenlace de la película
	2.2.4 Avión de papel: proyecto mi propia vida
	2.3.1 Juego de roles con jefatura
	2.3.2 Construcción del trabajador estrella
	2.3.3 Juego de roles sobre prácticas laborales
	3.1.1 Intervención grupal con familiares
	3.1.2 Intervención individual (vista domiciliaria o llamado telefónico)
	3.1.3 Conociendo a la familia

	3.1.4 Coordinación para la llegada de familiares
	3.1.5 Llegada de familiares al curso
	3.1.6 Compartir con familiares
	3.1.7 Exposición del rol de la familia dentro del proceso
	3.1.8 Despedida de la familia
	3.1.9 Trabajo grupal sobre riesgos familiares
	3.2.1.1 Reuniones Cimientos-Gendarmería
	3.2.1.2 Definición de espacios a refaccionar dentro de la unidad
	3.2.1.3 Solicitud y obtención de nomina de candidatos
	3.2.1.4 Carta de entidad requirente o certificado de vulnerabilidad
	3.2.1.5 Dirección regional GENCHI recomienda nomina en Consejos Técnicos
	3.2.1.6 Equipo inter-disciplinario gestiona cupos laborales con C.E.T y/o el Área laboral
	3.2.1.7 Se gestiona el permiso laboral intramuros con Consejo Técnico
	3.2.1.8 Se formaliza el cupo laboral con un contrato bajo el código del trabajo
	3.2.2.1 Reuniones Cimientos-OTEC
	3.2.2.2 Definición de oficios a impartir
	3.2.2.3 Diseño de cursos
	3.2.2.4 Confección Formulario de inscripción de participantes
	3.2.2.5 Equipo inter-disciplinario genera nomina con posibles candidatos
	3.3.1.1 Coordinación con empresas constructoras para la certificación de competencias laborales
	3.3.1.2 Equipo inter-disciplinario gestiona cupos laborales en constructoras
	3.3.1.3 Equipo inter-disciplinario genera promesa de trabajo
	3.3.1.4 Beneficiario es postulado al permiso de salida laboral en el Consejo Técnico
	3.3.1.5 Entrega de lugares de inserción laboral
	3.3.1.6 Se formaliza el cupo laboral con un contrato bajo el código del trabajo
	3.3.1.7 Visitas quincenales (o dependiendo de las necesidades) de seguimiento
	3.3.1.8 Seguimiento al sexto mes de trabajo vía contacto telefónico o visita al lugar de trabajo
	3.3.2.1 Presentaciones del programa a directivos de empresas constructoras

4.2.2 Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico

El análisis de la lógica vertical se vuelca al estudio de la jerarquía de los objetivos planteados, el vínculo y la coherencia entre los distintos niveles, la justificación y suficiencia de los componentes y subcomponentes de ellos, y cómo estos se relacionan con los factores externos que pueden afectar los resultados del proyecto (supuestos). En otras palabras, se analiza cómo los componentes (u objetivos específicos) apuntan al propósito (u objetivo general) y cómo este último aporta a la consecución del fin, tomando en consideración los riesgos asociados al proyecto.

a) Coherencia entre propósito y fin

Respecto al análisis de la relación entre el fin y el propósito del Programa HUB, se observó que el objetivo es coherente con el fin planteado, y ambos resultan pertinentes al problema que aborda el programa. Esto se debe a que el propósito se formula como "Nivel de empleabilidad aumentado y sostenido a través del tiempo de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados", de modo que, si el programa logra cumplir con las metas establecidas, estas lograrán contribuir a un proceso de desistimiento delictual favorecido, fin último establecido por el programa.

En relación con el propósito, es necesario definir lo que se entiende por "empleabilidad aumentada y sostenida", que se conceptualiza como la capacidad del programa de aumentar los cupos de trabajo y lograr la inserción laboral de personas que han estado o están privadas de libertad, y que esta inserción se mantenga en el tiempo. Asimismo, el programa apunta a que año a año existan más beneficiarios con puestos de trabajos estables a través del tiempo.

Para el logro de estos objetivos, es necesario que se cumplan algunos supuestos asociados al funcionamiento del programa: (1) Los participantes cuentan con los recursos necesarios para mantenerse en un trabajo (ej. recursos para traslado); (2) Los participantes tienen continuidad en el puesto de trabajo (ej. la obra sigue funcionando); (3) Los participantes se abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas. El no cumplimiento de estos supuestos implica un riesgo para el programa, y son factores que el mismo no puede controlar. Sin embargo, el programa, de manera más indirecta, enfrenta dichos problemas a través del desarrollo de habilidades blandas (que se relacionan con supuestos 1 y 3), y de la coordinación interinstitucional (supuesto 2).

Es decir, si se cumplen los supuestos planteados, se puede lograr el propósito del programa y este eventualmente contribuye a la consecución del fin último planteado.

b) Coherencia entre propósito y componentes

En cuanto a los componentes del Programa HUB, estos apuntan a distintos ejes de la inserción laboral y se establecen de la siguiente manera: 1. Suficiencia de competencias sociales y personales; 2. Habilidades técnico-laborales aumentadas; y 3. Red de acceso y acompañamiento socio laboral articulado.

A juicio del equipo evaluador, todos los componentes son coherentes y necesarios para el logro del propósito declarado por el programa. En primer lugar, el componente de competencias sociales y personales se encuentra íntegramente justificado en la evidencia, ya que los modelos de reinserción laboral revisados ponen en el centro de su intervención el componente humano. Así, los profesionales del equipo ya sean supervisores, *coach*, promotor laboral u otro, acompañan a los usuarios durante todo el proceso.

En segundo lugar, el componente de habilidades técnico-laborales que desarrolla el programa, incluye el Plan común de cursos multioficios, los cursos de especialidad y la certificación de competencias laborales. Este componente se encuentra justificado al ser coherente con la evidencia internacional, que indica que los programas de reinserción laboral que enfatizan el componente de apresto laboral y capacitación en oficios tienen mayor éxito en la reducción de la reincidencia delictual (Mackenzie, 2000). Si bien la actividad de acompañamiento psicosocial se desarrolla con los beneficiarios y sus familias durante las distintas etapas del programa HUB, para efectos de este análisis, el acompañamiento psicosocial se considera como un componente en sí mismo. Este componente del programa HUB incluye las intervenciones durante la etapa de cursos multioficios y cursos de especialidad, así como las visitas domiciliarias.

En tercer lugar, el componente de red de acceso y acompañamiento socio-laboral del programa HUB incluye las actividades de postulación para el permiso de salida (extra o intramuros) por un período de tres meses, la gestión de cupos laborales, así como actividades de seguimiento para favorecer una adecuada inserción laboral. En esto, se contempla un seguimiento durante la etapa de colocación laboral de tres meses y luego seis meses después de egresados los usuarios del programa. Tal como se revisó anteriormente, la colocación laboral y el acompañamiento son un componente clave de los programas de reinserción laboral efectivos, en la medida que el participante es capaz de demostrar sus habilidades aprendidas y desarrollarse en un ambiente laboral pro social cercano a lo que vivirá una vez en libertad. Por lo tanto, se afirma que este componente se encuentra justificado en la evidencia: tanto el diseño del programa CEO como programa de reinserción integral de Inglaterra contemplan este componente en sus modelos.

Ahora bien, para que los componentes puedan llevarse a cabo, es necesario que se cumplan algunos supuestos. En cuanto a los dos primeros componentes (suficiencia de competencias sociales y personales, y habilidades técnico-laborales aumentadas), el logro de estos en miras al propósito está sujeto al cumplimiento de los siguientes supuestos: (1) Los participantes no tienen dificultades para asistir a las actividades (ej. limitaciones en el tránsito, salida de sus dependencias, etc.); (2) Los participantes mantienen su conducta, se mantienen en la unidad penal y no salen en libertad anticipadamente; (3) Los participantes se abstienen o presentan reducción de daño en el consumo problemático de drogas; (4) Las figuras significativas de los participantes no tienen dificultades para participar del proceso de acompañamiento (ej. de carácter económico, sociales, motivacionales, etc.). Es decir, se cumple el objetivo de los componentes siempre y cuando no existan dificultades que hagan que los participantes y sus familias no puedan terminar de manera adecuada el proceso de intervención por factores externos a los alcances del programa.

En cuanto al tercer componente, (red de acceso y acompañamiento socio laboral articulado), se deben cumplir los siguientes supuestos: (1) Los actores involucrados orientan su toma de decisión en concordancia a la política nacional de reinserción social +R; (2) Existe disponibilidad de puestos de trabajo y generación de contratos de trabajo al interior de las unidades penitenciarias; (3) Las empresas están dispuestas y disponibles a generar promesas y contratos de trabajo a los participantes; (4) Los participantes insertos laboralmente se mantienen en su lugar de trabajo; (5) Las empresas están dispuestas y disponibles a ser parte del proceso de coordinación y seguimiento de los participantes. Es decir, los objetivos del componente sólo se cumplen si existe disposición por parte de las unidades penitenciarias y las empresas a generar oportunidades laborales formales a personas que están o han estado privadas de libertad, a la vez que existe coordinación entre los distintos actores en miras a una política de reinserción acorde al propósito del programa.

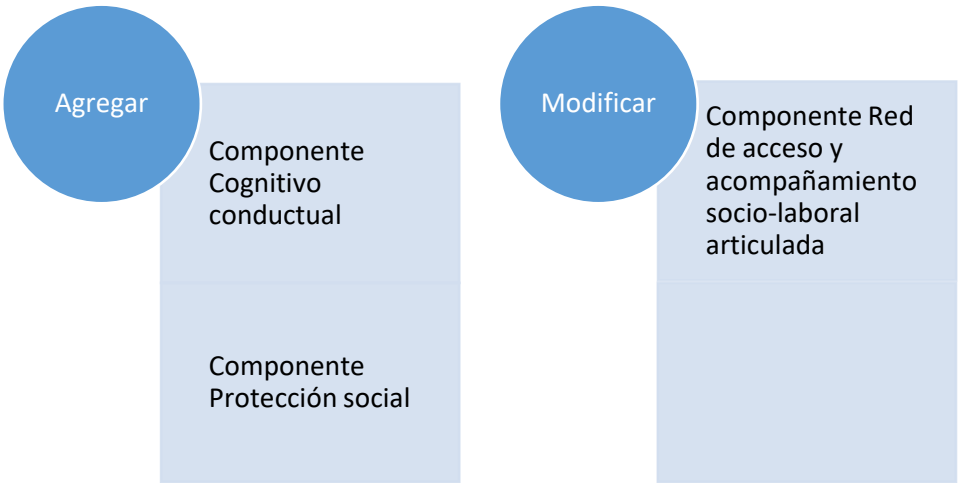
En términos generales, es posible afirmar que todos **los componentes del programa HUB son coherentes con el propósito, se encuentran justificados en la evidencia,** y son necesarios respecto de lo que debería considerar un programa de reinserción efectivo.

Ahora bien, si se toma en consideración la suficiencia de los componentes, se identifica que para lograr cumplir su objetivo general de "aumentar el nivel de empleabilidad sostenida a través del tiempo de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados", y en consideración de la revisión bibliográfica presentada anteriormente, **el programa debe incorporar los componentes Cognitivo conductual y de Protección social, así como introducir**

modificaciones al Componente de red de acceso y acompañamiento socio-laboral articulado que ya está en funcionamiento.

La manera en que se incorporarán y modificarán respectivamente estos componentes, se presentará en la etapa de Rediseño del programa HUB. Para llevar a cabo esa tarea, se utilizará como insumo principal la información recabada en terreno: entrevistas y grupos focales con participantes e interventores del programa y datos de la encuesta a los internos, que se encuentra actualmente en proceso de sistematización y análisis.

Ilustración 9: Análisis de Suficiencia de componentes



Fuente: Elaboración propia.

i) Componente Cognitivo Conductual

El componente cognitivo conductual resulta fundamental en todo programa de reinserción social dada la importancia de la rehabilitación psicológica del infractor que busca modificar los pensamientos y creencias que lo llevan al comportamiento antisocial.

A partir de la revisión de la literatura especializada se concluye la necesidad de que el programa HUB incorpore un componente de reestructuración cognitiva en su diseño para poder lograr su objetivo. Esto en reemplazo al componente de suficiencia de competencias sociales y personales ya existente.

Tal como se encuentra estipulado en el informe inicial del proyecto, este componente se desarrollará mediante la incorporación del programa Razonamiento y Rehabilitación 2 (Reasoning & Rehabilitation 2 - R&R2). El rediseño del programa HUB incluirá este programa de manera íntegra, el cual cuenta con una

amplia evidencia de su efectividad para reducir la reincidencia además de mejoras en las habilidades sociales significativas a corto plazo.

Basado en la evidencia de que muchos infractores experimentan retrasos en la adquisición de las habilidades cognitivas esenciales para adaptase socialmente (Ross, R. y Fabiano, E., 1985), el programa busca, a través del enfoque cognitivo conductual, mejorar las habilidades sociales, cognitivas y emocionales y los valores necesarios para el desarrollo de competencias pro sociales, para así disminuir la reincidencia en el delito. Las habilidades cognitivas sociales de los infractores se consideran de la siguiente forma (Ross, R., Hilborn, J., Liddle, P., Martín, R., Bethencourt, JM. , 2008):

- ✓ Impulsividad. Dificultad para detenerse y pensar antes de actuar y para reflexionar sobre su comportamiento y sus consecuencias después de actuar.
- ✓ Externalidad. Orientación hacia un locus de control externo, lo que se refiere a que creen que lo que les sucede depende de las circunstancias u otras personas, creyéndose incapaces de controlar su vida.
- ✓ Pensamiento concreto. Carencia de razonamiento abstracto lo que hace difícil comprender conceptos como el de justicia y leyes, así como también comprender los pensamientos y sentimientos de los demás, (empatía).
- ✓ Rigidez conceptual. El pensamiento inflexible y rígido lo que les refuerza seguir con sus comportamientos.
- ✓ Resolución de problemas interpersonales. Déficits en las habilidades cognitivas necesarias para la solución de problemas en la interacción con otras personas, les dificulta el reconocer que existe un problema o que está a punto de producirse, aso como comprender la relación causa-efecto entre su comportamiento y las reacciones de las personas hacia ellas.
- ✓ Egocentrismo. Visión del mundo desde su propia perspectiva sin conocer o tener la sensibilidad para captar los pensamientos o sentimientos de otras personas.
- ✓ Valores. El yo egocéntrico los mantiene centrados en sus propios valores, decidiendo lo que es correcto según cómo les afecta a ellos mismos y no a otras personas "Si es bueno para mí, entonces es bueno".
- ✓ Razonamiento crítico. Pensamiento que carece de autocrítica siendo fácilmente influenciados por los pensamientos que se les presentan.

A partir de las carencias identificadas, el programa busca trabajar específicamente los siguientes elementos:

- ✓ **Autocontrol**. Parar y razonar antes de actuar.
- ✓ **Meta-cognición**. Evaluación crítica de su propio pensamiento para entender cómo piensan, sienten y cómo se comportan.
- ✓ **Razonamiento Crítico**. Se les enseña a pensar lógica, objetiva y racionalmente sin distorsionar los hechos o que externalicen la culpa.
- ✓ **Habilidades Sociales**. Amplio número de habilidades sociales usando una modificación del programa de Terapia de Aprendizaje Estructurado.
- ✓ **Habilidades Cognitivas para la Solución de problemas Interpersonales**. Análisis de problemas interpersonales, reflexionando desde su perspectiva y la de otras personas.
- ✓ **Pensamiento Creativo**. Técnicas para crear pensamientos alternativos, formas pro sociales para responder.
- ✓ **Toma de Perspectiva Social**. Énfasis en la importancia de considerar las opiniones, sentimientos y pensamientos de las otras personas y desarrollo de la empatía.
- ✓ **Crecimiento en Valores**. Mediante técnicas de discusión grupal y juegos se educa en valores.
- ✓ **Control Emocional**. Técnicas de control de la ira, en conjunto con otras emociones como la excitación, depresión, miedo y ansiedad para evitar una excesiva activación emocional.
- ✓ **Ayudantes de la Terapia**. Se alienta a los infractores a actuar de manera pro social mediante juego de roles siendo los terapeutas o profesor de los otros, logrando verse a sí mismos de manera mas positiva.

En términos prácticos, R&R2 se estructura en 14 sesiones de 90 minutos por 7 semanas de capacitación realizando 2 sesiones a la semana. El tamaño ideal del grupo de participantes es entre 6 y 10 internos. El programa cuenta con un manual de implementación que incluye instrucciones detalladas paso a paso para el capacitador con materiales, ejercicios y tareas para practicar las habilidades cognitivas diseñadas para fomentar el interés y motivación de los participantes. Por último, cabe resaltar que la efectividad del programa solo puede darse cuando el éste se implementa con la integridad y estándares adecuados y es facilitado por personal capacitado (Antonowicz, D.H. y Parker, J., 2014).

ii) Componente Protección Social

Tal como se presentó en la evidencia sobre los componentes de los programas integrales, todo programa de reinserción social debe considerar apoyar al infractor en sus variadas necesidades frente al desafío de la rehabilitación y el desistimiento, ya que ningún apoyo será suficiente para que el infractor cambie si no se abordan otras barreras prácticas para la reinserción (McNeill, 2014). Recordemos que el proceso de

desistimiento generalmente se da fuera del sistema penitenciario (Kazemian, L. y Maruna, S., 2009), por lo que tiene sentido que las intervenciones empiecen dentro de la cárcel y sobretodo continúen en la etapa post penitenciaria particularmente en las semanas inmediatamente después de la salida en libertad, momento clave para determinar si el ex interno tendrá éxito o no en su proceso de reinserción (Plecas, D. et.al, 2014).

Se considera que el programa HUB debiera incluir un componente de protección social en su diseño para poder lograr el objetivo que se plantea. Resulta necesario que el programa desarrolle un apoyo pre y post-egreso a los participantes que permita abordar la mayor cantidad de dimensiones de la reinserción social en un trabajo en conjunto con las redes e instituciones de la comunidad.

iii) Componente Red de acceso y acompañamiento socio-laboral articulada

La evidencia sobre programas laborales revisada, indica que el acompañamiento que reciben los infractores cumple un rol primordial en su proceso de reinserción. Se le da mucha importancia a las características que tiene que tener el interventor y que su comportamiento es al menos tan importante para lograr resultados exitosos como el contenido técnico de las intervenciones. Tal como se planteó en el análisis de justificación, el componente de acompañamiento que el programa considera actualmente en su diseño se encuentra fundamentado en la evidencia, sin embargo, la forma en que se está llevando en la práctica resulta insuficiente para cumplir el objetivo del programa.

Se considera que el programa HUB debe introducir modificaciones en el componente de red de acceso y acompañamiento socio-laboral para desarrollarlo de manera adecuada y que permita cumplir su objetivo general. Para eso, resulta fundamental darle mayor importancia al acompañamiento como eje central del programa, así como abordarlo en términos más amplios, considerando la relación entre el interventor e intervenido y la interacción con la familia y los pares, entre otros.

En cuanto a la relación que se establece entre el profesional de apoyo del programa y el infractor, la literatura sobre el desistimiento delictual considera un factor clave para la consecución de una práctica efectiva. En la tarea de gestionar los programas no se trata simplemente de establecer si el programa ha sido aplicado en las dosis establecidas, se trata de poner como punto central de la intervención el elemento humano de la supervisión, sin el cual no es posible entender ni interpretar los resultados de la intervención (Maruna, S. y Farrall, S., 2004a). Si bien parece un factor de sentido común, la literatura enfatiza que en la práctica es mucho más difícil de lo que parece, ya que la continuidad de contacto con el mismo supervisor y otros integrantes del equipo son esenciales para construir la confianza con el infractor, particularmente en las etapas iniciales de la intervención (McNeill, F. y Weaver, B., 2010).

De manera preliminar, se observa que actualmente la dupla psicosocial del programa juega un rol de supervisión más que se acompañamiento, por lo que se propone profundizar en el trabajo de relación con los participantes.

Promover a la familia como agente clave en el proceso de reinserción y desistimiento de los infractores debe ser un objetivo prioritario del trabajo que desempeña la dupla psicosocial. Fomentar la **relación con las familias** durante todo el proceso desde que la persona es detenida, luego en la cárcel habilitar espacios y horarios de visita para que se mantengan las relaciones; involucrar a la familia en la preparación para la salida y hacerla protagonista en el apoyo a la reinserción del interno.

A partir de los documentos del programa, se observa que si bien se nombra como esta actividad en el diseño, ésta se encuentra escasamente detallada, lo que lleva a pensar que no se le está dando la centralidad que debería tener.

Los programas de reinserción deben trabajar para entregar **oportunidades de integración** de los participantes a la sociedad, apuntando a una disminución de la exclusión social y vulnerabilidad. De tal manera, resulta particularmente relevante la necesidad de fomentar la participación de dichos sujetos en actividades comunitarias, tanto intra como extra muros. Actualmente, el programa HUB no considera específicamente esta dimensión como un eje central, por lo que se sugiere incorporar más actividades que promuevan vínculos con la comunidad, con miras a desarrollar el sentido de pertenencia e interacción con personas pro-sociales.

Por último, se requiere una **capacitación adecuada** de la dupla psicosocial en una serie de competencias y habilidades para hacer efectiva la entrega del programa. La investigación reconoce que estas habilidades son al menos tan importantes para lograr resultados exitosos como el contenido técnico de las intervenciones.

Actualmente, los perfiles del cargo de la dupla psicosocial y la capacitación y habilidades para el cargo no se encuentran especificadas en los documentos del programa. Resulta clave que esto se incluya en el diseño del programa, además de incorporar capacitaciones de los profesionales en las competencias centrales para trabajar con infractores.

En conclusión, los componentes del programa HUB son necesarios y justificados, pero no suficientes para el logro del propósito. Por ende, será necesario modificar e incorporar componentes que se integren al modelo de reinserción para darle suficiencia al programa.

c) Coherencia entre componentes y subcomponentes

El último nivel de objetivos considerados en el análisis corresponde a los subcomponentes, que refieren a los ejes que dan forma al componente mismo.

En primer lugar, para lograr la suficiencia de competencias sociales y personales, es necesario considerar cuatro subcomponentes: 1. Manifestación sostenida de motivación intrínseca; 2. Proyecto educativo implementado que desarrolle habilidades blandas; 3. Normalización y validación de conducta pro-social y; 4. Autoestima aumentada. En cuanto al primer subcomponente, y tal como fue relevado en la revisión bibliográfica, la motivación es un factor clave para el proceso de desistimiento del delito, por tanto, es coherente y necesario para la consecución del componente. En segundo lugar, y considerando la evidencia anteriormente expuesta, la implementación de un proyecto educativo enfocado en las habilidades blandas de los participantes resulta esencial para el desarrollo de las competencias sociales y personales suficientes para contribuir al propósito del programa. En cuanto al tercer subcomponente, la construcción de la identidad pro-social de los participantes depende en gran medida de dejar de normalizar y validar la conducta delictiva, por lo que resulta pertinente y necesario para el componente. Finalmente, el aumento de la autoestima, de igual manera que los subcomponentes anteriores, aporta al logro del componente en tanto refuerza en los participantes la capacidad de transitar a una conducta pro-social orientada al desistimiento. Sin embargo, como fue mencionado anteriormente, el componente mismo no es suficiente para el logro del propósito, por tanto, si bien los subcomponentes son coherentes y necesarios, estos no son suficientes. Esto justifica nuevamente la incorporación del Programa RyR, que aborda los ejes necesarios para el propósito del Programa HUB.

En segundo lugar, para conseguir habilidades técnico-laborales aumentadas, se consideran tres subcomponentes: 1. Habilidades duras desarrolladas; 2. Sentido de pertenencia aumentado; 3. Hábitos laborales desarrollados.

El primer subcomponente, tal como fue revisado en la evidencia, es fundamental para la preparación para la vida laboral, y resulta clave para aumentar el acceso a oportunidades de empleo. El segundo subcomponente se relaciona con la pertenencia mutua que se debe desarrollar entre el participante y la sociedad misma, dándole un sentido orientado a la integración de las personas que participan del programa. Finalmente, el desarrollo de hábitos laborales aporta de manera necesaria y significativa al aumento de habilidades técnico-laborales orientadas al desistimiento. De esta manera, es posible dar cuenta de cómo los subcomponentes establecidos son necesarios y se justifican en pos de conseguir el componente mencionado.

En tercer lugar, la red de acceso y acompañamiento socio laboral articulado posee tres subcomponentes: 1. Existe sensibilización de las figuras significativas sobre el proceso de reinserción; 2. Coordinación interinstitucional consolidada con Gendarmería de Chile, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y OTEC y; 3. Intermediación laboral es permanente. El primer subcomponente apunta a la integración de las familias en el proceso de desistimiento y reinserción social de los participantes, rehaciendo y fortaleciendo los lazos familiares durante el acompañamiento el programa, lo que constituye un eje clave de intervención según la evidencia presentada. Los otros dos subcomponentes dan cuenta de la integración del mundo público y privado, y las coordinaciones necesarias para la operatividad misma del programa. Por ende, estos subcomponentes resultan necesarios para el logro del componente mismo.

Por lo tanto, como se puede apreciar, los diversos subcomponentes son coherentes y necesarios para la consecución del componente. Cada uno de ellos aporta de manera significativa en el desarrollo de las competencias necesarias para el logro del objetivo del programa. En cuanto a la suficiencia de los subcomponentes, será necesario incluir nuevos ejes de intervención a partir de las modificaciones e incorporaciones que se realizará en la etapa de Rediseño del Programa HUB en torno al programa RyR y el componente de protección social, así como también las modificaciones necesarias en el ámbito de red de apoyo y acompañamiento.

4.2.3 Lógica horizontal de la Matriz de Marco Lógico

La lógica horizontal apunta a analizar la forma en que se controla y mide el logro de cada nivel de objetivos, enfatizando en las fuentes de información necesarias para ello. De manera que el foco de este análisis se pone en el seguimiento, control y desempeño del programa en estudio. Como se puede observar en la matriz de marco lógico propuesta (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) se contemplan los indicadores que forman parte del sistema de monitoreo propuesto por el equipo evaluador en el marco del presente estudio. El análisis propuesto a continuación sigue la lógica desde el nivel inferior al superior de los indicadores planteados en cada nivel de objetivos.

a) Indicadores a nivel de subcomponentes

A modo general, los indicadores definen operacionalmente lo descrito por el objetivo de la matriz de marco lógico, de manera que se encuentran especificados en cuanto a cantidad, calidad y tiempo. Asimismo, los indicadores propuestos deben cumplir con ser (a) claros, (b) observables, (c) representativos y (d) construidos sobre información fácil de recolectar y (e) analizables (CEPAL, 2005). A partir de estos estándares, es posible observar en la Tabla **6**. Indicadores a nivel de subcomponentes que los indicadores propuestos para los subcomponentes del componente 'suficiencia de competencias sociales

y personales', si bien los indicadores propuestos son claros, observables y representativos, de igual manera presentan una serie de limitaciones para capturar el nivel de logro de algunos bienes y servicios entregados. Esto debido a una falta de facilidad para recopilar y analizar la información por cuanto no existen medios de verificación para la creación de indicadores que evalúen si todos los productos o resultados a los que hacen referencia han sido logrados. Este tipo de dificultad de recopilación y análisis de la información requerida para construir los indicadores hace que el seguimiento y evaluación de los programas sea más engorrosa.

En este sentido, los indicadores propuestos por el equipo evaluador son reflejo de todos los medios de verificación disponibles para realizar mediciones de los subcomponentes, la mayoría de ellos relacionados al registro de la asistencia a las actividades. Por lo que surge una doble necesidad relacionada a los medios de verificación disponibles, en primer lugar, se identifica la necesidad de construir e implementar nuevos instrumentos con escalas psicométricas previamente validadas capaces de evaluar los logros relacionados a los subcomponentes 'Normalización validación de la conducta prosocial' y 'Autoestimada aumentada'. Debido a la inexistencia de instrumentos estandarizados que puedan capturar resultados en estos dos subcomponentes. En segundo lugar, surge la necesidad de realizar modificaciones a los instrumentos que el programa actualmente administra a los participantes para evaluar la evolución de subcomponentes como 'Manifestación sostenida de motivación intrínseca' y 'Habilidades blandas desarrolladas'. Fundamentalmente debido a la falta de evidencia respecto a la validez y confiabilidad de los instrumentos existentes, razón por la cual el equipo evaluador sugiere utilizar instrumentos basados en escalas psicométricas validadas con población nacional o en otros países[5]. De este modo, los indicadores que buscan medir los resultados de los subcomponentes 'Manifestación sostenida de motivación intrínseca 'y 'Habilidades blandas desarrolladas' tendrán más robustez y sustento metodológico para su medición.

En concreto, tal como se mencionó anteriormente tanto en el Informe metodológico del proyecto y en el análisis de la lógica vertical de la matriz de marco lógico, y tomando en consideración las apreciaciones recién mencionadas, el componente 'Suficiencia de competencias sociales personales' se desarrollará mediante la incorporación del programa Razonamiento y Rehabilitación 2 (Reasoning & Rehabilitation 2 – R&R2). El cual cuenta a través de su enfoque cognitivo conductual con una amplia evidencia empírica respecto a su efectividad para mejorar las habilidades sociales, cognitivas y emocionales y los valores

[5] Esto ante un escenario donde no exista una escala psicométrica validada con población nacional. En estos casos, se hará una readaptación idiomática considerando patrones culturales.

necesarios para desarrollar competencias prosociales. Adicionalmente, y en el espíritu de posteriormente reformular un programa fundamentado en un correcto seguimiento y evaluación del trabajo vinculado con las competencias sociales y personales, se destacan los distintos medios de verificación basados en escalas validadas psicométricamente disponibles y capaces de capturar de manera confiable los resultados esperados.

Tabla 6. Indicadores a nivel de subcomponentes de suficiencia de competencias sociales y personales

Componente	Sub-componente	Enunciado (Dimensión, Ámbito de control)	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Foco	Fundamentación
Suficiencia de compe-tencias sociales y personales	Manifesta-ción sostenida de motivación intrínseca	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de motivación intrínseca, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de motivación intrínseca en el año/Número de participantes que inician el programa en el año) *100	Revisión de registros (Asistencia)	La asistencia a las actividades vinculadas a trabajar la motivación	Busca evaluar el proceso relacionado al trabajo de la motivación intrínseca en base a la asistencia de los participantes
		Porcentaje de participantes que manifiesta sostenidamente motivación intrínseca durante la intervención, en el año **(Eficacia/Resultados)**	(Número de participantes que manifiesta sostenidamente motivación intrínseca en el año/Número de participantes que inician el programa en el año) *100	Revisión de registros (Informe de proceso de capacitación)	Trabajo de motivación intrínseca	Orientado a evaluar la magnitud de participantes que manifiestan una buena motivación sostenida en el tiempo respecto su proceso de reinserción socio-laboral
	habilidades blandas desarrolladas	Porcentaje de participantes que asiste a la sesión de Evaluación diagnóstica de competencias transversales en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a evaluación diagnóstica en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	Revisión de registros (Pauta de evaluación de competencias transversales (diagnóstico))	La asistencia a la sesión de evaluación diagnostica para individualizar la intervención	Medida que busca evaluar el proceso inicial relacionado con el diagnóstico de los participantes
		Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades blandas, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades blandas en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	Revisión de registros (Asistencia)	La asistencia a las actividades vinculadas al desarrollo de habilidades blandas	Busca evaluar el proceso relacionado al trabajo de las habilidades blandas
		Porcentaje de participantes que aumenta su puntaje en los reportes semanales de competencias transversales, en el año **(Eficacia/Resultados)**	(Número de participantes que aumenta su puntaje en evaluación de competencias transversales, en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	Revisión de registros (Pauta de evaluación de competencias transversales (capacitaciones))	Trabajo de competencias transversales	Orientado a medir la magnitud de participantes que manifiestan un aumento de las competencias transversales trabajadas
	Normali-zación y validación de la conducta pro-social	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con la normalización y validación de la conducta pro-social, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con la normalización y validación de la conducta prosocial en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	Revisión de registros (Asistencia)	La asistencia a las actividades vinculadas a la normalización y validación de la conducta pro-social	Medida que evalúa el proceso relacionado al trabajo de la normalización y validación de la conducta pro-social
	Autoestima aumentada	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de autoestima, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de autoestima en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	Revisión de registros (Asistencia)	La asistencia a las actividades vinculadas al trabajo de la autoestima	Busca evaluar el proceso relacionado al trabajo de la autoestima

Fuente: Elaboración propia.

Retomando la idea detrás de los estándares esperados para los indicadores en la matriz de marco lógico, se puede observar en la Tabla 7. Indicadores a nivel de subcomponentes que los indicadores propuestos para medir el componente 'Habilidades técnico-laborales aumentadas' cumplen los estándares técnicos, sin embargo, tienen las mismas limitaciones presentes en los indicadores del primer componente analizado desde la lógica horizontal de la MML. En específico, el subcomponente 'Habilidades duras (técnicas) desarrolladas' cuenta con un buen medio de verificación para medir la proporción de participantes que recibe certificación, en este caso, el certificado mismo. Es decir, la magnitud de participantes que egresa exitosamente del plan común y especializado de capacitaciones en oficio.

Por otro lado, se observa una importante falta de medios de verificación estandarizados capaces de medir los subcomponentes 'Sentido de pertenencia aumentado' y 'Hábitos laborales desarrollados'. En este sentido, los medios de verificación disponibles permiten a la MML solamente medir la asistencia a las actividades relaciones a ambos subcomponentes. Si bien, esta medición es clave para el correcto desarrollo de las intervenciones y para lograr los resultados esperados, el equipo evaluador sugiere operacionalizar exhaustivamente ambos subcomponentes con el propósito de construir instrumentos estandarizados en forma de pautas de evaluación semiestructuradas. Las cuales podrán ser administradas por el relator de oficio y la dupla psicosocial tanto en la evaluación diagnóstica y una vez finalizado el proceso de intervención. De modo que, a través de estas dos mediciones se podrá capturar un aumento en el sentido de pertenencia de los participantes, y por otro lado el desarrollo de hábitos laborales en los participantes que terminen las ocho semanas de intervención.

Tabla 7. Indicadores a nivel de subcomponentes de habilidades técnico-laborales aumentadas

Componente	Subcomponente	Enunciado (Dimensión, Ámbito de control)	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Foco	Fundamentación
Habilidades técnico-laborales aumentadas	Habilidades duras (técnicas) desarrolladas	Porcentaje de participantes que recibe certificación de su participación en capacitación en oficios, en el año **(Eficacia/Resultados)**	(Número de participantes que recibe certificación de su participación en capacitación en oficios en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (Certificado de participación Capacitación en oficios)**	Verificar la certificación de la capacitación en oficio	Orientado a evaluar la magnitud de participantes que logran culminar exitosamente el proyecto educativo que desarrolla habilidades duras (técnicas)
			(Número de participantes que recibe certificación de su participación en capacitación en oficios en el año/Número total de participantes que terminan la intervención intrapenitenciaria en el año) *100			
		Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades duras, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades duras en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (Asistencia)**	La asistencia a las sesiones teóricas y prácticas de la capacitación en oficio tanto en el Plan común y especializado	Busca evaluar el proceso relacionado a las capacitaciones en oficio en base a la asistencia de los participantes
	Sentido de pertenencia aumentado	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de sentido de pertenencia, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el aumento de sentido de pertenencia en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (Asistencia)**	La asistencia a las actividades vinculadas a aumentar el sentido de pertenencia	Medida que busca evaluar el proceso relacionado al trabajo del sentido de pertinencia en base a la asistencia de los participantes
	Hábitos laborales desarrollados	Porcentaje de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de hábitos laborales, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de hábitos laborales en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (Asistencia)**	La asistencia a las actividades vinculadas al desarrollo de hábitos laborales	Orientado a evaluar el proceso relacionado al desarrollo de hábitos laborales en base a la asistencia de los participantes

Fuente: Elaboración propia

Tal como se mencionó en el análisis vertical de la MML, el componente 'Red de acceso y acompañamiento sociolaboral articulada' cumple un rol central en el proceso de reinserción de los participantes. Es por esto, cobra aún más relevancia la construcción de indicadores que puedan capturar robustamente sus distintos subcomponentes, para monitorear y evaluar la capacidad del programa en insertar laboralmente a los participantes y también lo crucial que es brindarles un plan de seguimiento que los acompañe a través de su proceso de desistimiento. Sin embargo, al igual que en los otros dos componentes ya analizados desde la lógica horizontal, este componente carece de medios de verificación disponibles para medir operacionalmente los resultados que se esperan generar.

En cuanto al subcomponente 'Existe sensibilización de las figuras significativas sobre el proceso de reinserción', el equipo evaluador identifica que falta Incluir indicadores que midan el resultado que genera el acompañamiento a las figuras significativas de los participantes, y no solo el proceso que se realiza para generar los resultados. Para esto, se sugiere operacionalizar el trabajo que el programa realiza con las figuras significativas de los participantes para el diseño de un instrumento tipo encuesta que incorpore indicadores respecto al seguimiento que el programa les brinda, así como sus experiencias dentro del proceso de reinserción como pares o familiares, y sus expectativas a futuro. Este instrumento deberá ser autoadministrado por las figuras significativas de los participantes una vez que el participante egresa del programa (luego de tres meses desde la colocación laboral). Ya que el instrumento incluirá indicadores que evaluarán directamente el trabajo de las duplas psicosociales, por lo que al construir un instrumento autoadministrado se reducen los riesgos asociados la deseabilidad social es las respuestas.

Ahora bien, respecto al subcomponente 'Coordinación interinstitucional consolidada con Gendarmería de Chile, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y OTEC', se considera que existen los medios de verificación suficientes para medir y evaluar tanto el proceso como los resultados. En específico, se puede observar en la Tabla **8**. Indicadores a nivel de subcomponentes la construcción de un indicador cualitativo que busca evaluar la comunicación y la capacidad de formalizar acuerdos entre las distintas instituciones involucradas, por medio de la sistematización de las actas de reuniones y convenios firmados. Por otro lado, se propuso un segundo indicador, en este caso, de tipo cuantitativo para medir la magnitud de participantes logran insertarse laboralmente dentro de las unidades penales, filtrando a aquellos con contrato de trabajo en una empresa constructora. Resultado que en definitiva es la culminación exitosa de una larga secuencia de gestiones y coordinaciones entre instituciones. Para esto se cuenta con el contrato de trabajo del participante con el Área laboral de una unidad penal como medio de verificación.

Por último, para el subcomponente 'Intermediación laboral es permanente' también se cuenta con indicadores que miden la eficacia de los resultados y también los procesos. En concreto, se puede observar en la Tabla 8. Indicadores a nivel de subcomponentes , indicadores que miden la magnitud de participantes a quienes se les otorga un cupo laboral en el medio libre y también la magnitud de aquellos que cuentan con un contrato de trabajo en una empresa constructora, filtrando a los participantes con contrato de trabajo dentro de una unidad penal. Adicionalmente, la MML cuenta con un indicador que mide el seguimiento que las duplas psicosociales realizan mediante visitas quincenales a la obra para evaluar y registrar el desarrollo del participante en el acta de visita a empresas. Sin embargo, se sugiere incluir indicadores que puedan medir el factor humano de la supervisión y acompañamiento desde la perspectiva de los mismos participantes (Maruna, S. y Farrall, S., 2004b). Para esto, se sugiere la entrevista a profundidad como técnica de recolección de información para medir cualitativamente los efectos que genera el acompañamiento en las vidas de los participantes durante su primer tiempo en el medio libre.

Tabla 8. Indicadores a nivel de subcomponentes de red de acceso y acompañamiento socio-laboral articulado

Componente	Sub-componente	Enunciado (Dimensión, Ámbito de control)	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Foco	Fundamentación
Red de acceso y acompaña-miento socio laboral articulada	Existe sensibilización de las figuras significativas sobre el proceso de reinserción	Porcentaje de participantes que asiste a jornada familiar, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes que asiste a jornada familiar, en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (Asistencia)**	La asistencia de los participantes a la jornada familiar durante la etapa de transición	Buscan evaluar el proceso relacionado al involucramiento de las figuras significativas al proceso de intervención
		Porcentaje de familias que asiste a jornada familiar, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de familias que asiste a jornada laboral en el año/Número total de familias de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (Asistencia)**	La asistencia de los familiares a la jornada familiar durante la etapa de transición	
		Porcentaje de participantes a quienes se realiza visitas domiciliarias, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes a quienes se realiza visitas domiciliarias en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (Registro de visitas domiciliarias)**	La realización de visitas domiciliarias a los familiares de los participantes	
	Coordinación inter-institucional consolidada con Gendarmería de Chile, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y OTEC	**Existencia de convenios y actas de reunión que den cuenta de coordinaciones interinstitucionales con GENCHI, MUNJU y OTEC (Eficacia/Procesos)**	No aplica, indicador cualitativo	**Revisión de registros (Convenios y Actas de reunión)**	Planificación y acuerdos formales entre instituciones	Orientado a evaluar la comunicación y capacidad de formalizar acuerdos entre las instituciones involucradas
		Porcentaje de participantes con contrato de trabajo intrapenitenciario, en el año **(Eficacia/Resultados)**	(Número de participantes con contrato de trabajo intrapenitenciario en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (contrato de trabajo)**	Participantes con contrato de trabajo con inserción laboral dentro de las unidades penales	Medida que evalúa la magnitud de participantes logran insertarse laboralmente dentro de las unidades penales
			(Número de participantes con contrato de trabajo intrapenitenciario en el año/Número total de participantes que terminan la intervención intrapenitenciaria y que no tienen un contrato de trabajo con una empresa, en el año) *100	**Revisión de registros (contrato de trabajo)**		
	Intermedia-ción laboral es permanente	Porcentaje de participantes con promesa de trabajo de una empresa, en el año **(Eficacia/Proceso)**	(Número de participantes con promesa de trabajo de una empresa en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (promesa de trabajo)**	Participantes con promesa de trabajo (cupo laboral)	Medida que evalúa la magnitud de participantes a quienes se les logra asegurar un cupo laboral en las empresas constructoras del medio libre
			(Número de participantes con promesa de trabajo de una empresa en el año/Número total de participantes que terminan la intervención	**Revisión de registros (promesa de trabajo)**		

			intrapenitenciaria y que no tienen un contrato de trabajo dentro de la unidad penal, en el año) *100			
		Porcentaje de participantes con contrato de trabajo en una empresa, en el año **(Eficacia/Resultados)**	(Número de participantes con contrato de trabajo en una empresa en el año/Número total de participantes que inician el programa en el año) *100	**Revisión de registros (contrato de trabajo)**	Participantes con contrato de trabajo con inserción laboral en empresas constructoras del medio libre	Medida que evalúa la magnitud de participantes que logran insertarse laboralmente en empresas constructoras del medio libre
			(Número de participantes con contrato de trabajo en una empresa en el año/Número total de participantes que terminan la intervención intrapenitenciaria y que no tienen un contrato de trabajo dentro de la unidad penal, en el año) *101	**Revisión de registros (contrato de trabajo)**		
		Porcentaje de participantes a quienes se les realiza seguimiento permanente en su lugar de trabajo, en el año **(Eficacia/Procesos)**	(Número de participantes a quienes se les realiza seguimiento permanente en su lugar de trabajo en el año/Número total de participantes que se inserta laboralmente en una empresa, en el año) *100	**Revisión de registros (Registro de visita a empresa)**	Seguimiento permanente en la etapa inicial de la inserción laboral	Quincenalmente se visita al participante y al administrador de obra para evaluar el desarrollo del participante
		Existencia de actas de reunión que den cuenta de coordinaciones con las empresas **(Eficacia/Procesos)**	No aplica, indicador cualitativo	**Revisión de registros (Actas de reunión)**	Planificación y acuerdos formales entre la corporación y las empresas	Orientado a evaluar la comunicación y capacidad de formalizar acuerdos entre la corporación y las empresas

Fuente: Elaboración propia.

b) Indicadores a nivel de propósito

El propósito del programa HUB se refiere al aumento y sostenibilidad a través del tiempo del nivel de empleabilidad de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados. En este sentido, en la matriz de marco lógico se proponen cinco indicadores de resultados principales que buscan precisamente medir ambas dimensiones del propósito. Al respecto, se propone un porcentaje de participantes insertados en puestos de trabajo una vez finalizado el proceso de intervención. Dicho indicador busca medir que efectivamente los participantes del programa estén insertos laboralmente, es decir, que pasen de haber estado desempleados a estar contratados formalmente por una empresa constructora o dentro de la unidad penal.

Respecto a la sostenibilidad de este resultado a través de tiempo se cuenta con el indicador que mide el porcentaje de participantes que mantienen el puesto de trabajo luego de seis meses desde la colocación laboral. Asimismo, la Tabla **9**. Indicadores a nivel de propósito incluye un indicador que captura la otra dimensión del propósito del programa, a saber, el aumento del nivel de empleabilidad. Para esto, el indicador estima la diferencia porcentual al comparar la cantidad de participantes insertos laboralmente una vez finalizado el proceso de intervención del presente año con la cantidad del año anterior. De esta forma, se calcula si el programa tiene la capacidad de aumentar año tras año la cantidad de participantes que inserta laboralmente. Finalmente, también se cuenta en la MML con indicador compuesto que junta ambas dimensiones del propósito (aumento y sostenibilidad a través del tiempo), de forma tal de tener una medición que captura el aumento de empleabilidad y como esto logra mantenerse hasta los seis meses desde la colocación laboral.

A partir de lo anterior se puede concluir que los indicadores son efectivamente representativos del propósito que buscan medir, operacionalizándolo de manera robusta, midiendo lo que es relevante al programa. A su vez, siguiendo los estándares establecidos por CEPAL (2005), es posible observar que los indicadores de propósito son un resumen de los componentes. En efecto, los indicadores son claros, observables y representativos, y hay facilidad para su recopilación y análisis de la información sobre la cual versan. Por último, estos indicadores contemplan efectivamente una temporalidad y calidad de cada uno de los objetivos, lo que los convierte en indicadores correctos para medir el éxito del propósito declarado por el programa.

Tabla 9. Indicadores a nivel de propósito

Enunciado (Dimensión, Ámbito de control)	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Foco	Fundamentación
Porcentaje de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención, en el año **(Eficacia/ Resultados)**	(Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año / Número total de participantes que inician el programa en el año)*100	Revisión de registros (contrato de trabajo)	Inserción laboral efectiva independiente del tipo de salida laboral	Busca medir la magnitud de participantes que completan exitosamente el proceso de intervención y es inserto en un cupo laboral proporcionado por una empresa constructora
Porcentaje de participantes que mantienen el puesto de trabajo luego de seis meses desde la colocación laboral, en el año **(Eficacia/ Resultados)**	(Número de participantes que mantienen el puesto de trabajo luego de seis meses desde la colocación laboral en el año / Número de participantes que inician el programa en el año)*100 (Número de participantes que mantienen el puesto de trabajo luego de seis meses desde la colocación laboral en el año / Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año)*100	(1) Visita presencial a obra o llamado telefónico (Registro de visitas a empresas durante la inserción laboral) (2) Pago de cotizaciones previsionales	Empleabilidad de participantes sostenida a través del tiempo	Orientado a evaluar la efectividad del programa en términos de su capacidad de insertar laboralmente a los participantes proyectando su sostenibilidad a través del tiempo
Diferencia porcentual de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en año t y año t-1 **(Eficacia/ Resultados)**	[(Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año t / Número de participantes que inician el programa en el año t)*100 - (Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año t-1 / Número de participantes que inician el programa en el año t-1)*100]	Revisión de registros (contrato de trabajo)	Variación en la cantidad de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en comparación al año anterior	Orientado a evaluar la efectividad del programa en términos de su capacidad de incrementar cada año la cantidad de participantes que se insertan laboralmente una vez finalizada a intervención
Diferencia porcentual de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en año t y año t-1 **(Eficacia/ Resultados)**	[(Número de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en el año t / Número de participantes que inician el programa en el año t)*100 - (Número de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en el año t-1 / Número de participantes que inician el programa en el año t-1)*100] [(Número de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en el año t / Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año t)*100 - (Número de participantes insertos en puestos de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral en el año t-1 / Número de participantes insertos en puestos de trabajo una vez finalizada la intervención en el año t-1)*100]	Visita presencial a obra o llamado telefónico (Registro de visitas a empresas durante la inserción laboral)	Variación en la cantidad de participantes insertos en puestos de trabajo juego de 6 meses desde la colocación laboral, en comparación al año anterior	Busca evaluar la efectividad del programa en términos de su capacidad de incrementar cada año la cantidad de participantes que mantienen su puesto de trabajo luego de 6 meses desde la colocación laboral

Fuente: Elaboración propia.

c) Indicadores a nivel de fin

Considerando lo dicho por CEPAL (2005) el Fin de todo programa es, una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado (pág. 23). Tomando en cuenta que el programa, en sí mismo, no será suficiente para lograr el Fin, sino más bien se requiere la puesta en marcha de otros programas e iniciativas capaces de trabajar en conjunto para contribuir al Fin. Con esto en mente, el Fin del programa HUB buscar 'favorecer el proceso de desistimiento delictual de personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenados'. El desistimiento delictual entendido como el proceso mediante el cual una persona se aleja del crimen debe considerar un cambio parcial en cuanto a la frecuencia y severidad de los delitos que se comenten y cambios parciales hacia la conformidad (Loeber, R. y Le Blanc, M., 1990; Farrington, D. y Welsh, B., 2007; Kazemian, L. y Maruna, S., 2009).

Con todo, el programa HUB no cuenta actualmente con medios de verificación que puedan proporcionar evidencia concreta para construir indicadores del proceso de desistimiento (a largo plazo) de sus participantes. De manera que sepropone incorporar nuevos instrumentos de seguimiento de mediano y largo plazo capaces de medir holísticamente las trayectorias de los participantes a los 12 y 24 meses desde la colocación laboral. En términos de su situación laboral, la frecuencia y severidad de los posibles delitos cometidos, así como de temas relacionados a conductas y actitudes prosociales, seguido de las necesidades en temas socioeconómicos, salud física y mental, situación habitacional, temas relacionados a la familia y entorno, entre otros. Para esto, se requiere construir y ajustar algunos instrumentos ya existentes para medir todos los aspectos mencionados anteriormente. Para algunos de ellos, se podrá utilizar instrumentos pertenecientes al programa Razonamiento y Rehabilitación 2.0, otros con instrumentos ya elaborados dentro del marco del presente estudio.

5. Conclusiones

Previo a profundizar en las conclusiones ligadas con los principales hallazgos de la evaluación de diseño del programa HUB, el equipo evaluador encuentra pertinente detenerse en algunas reflexiones respecto al proceso que se llevó a cabo para elaborar el presente informe. En este sentido, es importante revelar que si bien existe un gran volumen de información y documentación de las distintas versiones del programa Cimientos a lo largo del tiempo, el material existente carece de dos limitantes para la elaboración y evaluación de diseño del programa HUB.

Una de las limitantes refiere a que las fuentes de información[6] existentes en su gran mayoría se centran en el diseño y ejecución de los programas Cimientos 1, 2 y 3. Esto considerando, que si bien el programa HUB se establece a partir de la confluencia e integración de los componentes de Cimientos 1 y 2, la documentación disponible sobre la formulación del programa HUB se reduce significativamente, principalmente debido al poco tiempo que éste lleva en ejecución. Lo cual se relaciona con la segunda limitante identificada respecto a la baja consistencia en algunas etapas del programa entre lo reportado en la documentación y lo realizado en la ejecución cotidiana del programa. De modo que el equipo evaluador se apoyó en la serie de entrevistas individuales y grupales que se realizaron a los directores y coordinadores del programa. Las cuales entregaron valiosos insumos sustantivos y metodológicos para comprender el razonamiento que sustenta el programa a nivel teórico y de política pública. En este sentido, los distintos análisis realizados anteriormente y las conclusiones presentadas a continuación se sustentan en la triangulación de la sistematización exhaustiva realizada con la documentación existente y el análisis de las indagaciones cualitativas realizadas con los actores claves del programa.

La evaluación de diseño realizada plantea que el programa efectivamente se orienta al logro del propósito y fin planteado, y posee coherencia interna entre sus distintos elementos. No obstante, con base en la revisión de la evidencia internacional y los análisis propios de la metodología de marco lógico, es posible afirmar que aún queda camino en la construcción de un modelo que reinserte (o rehabilite) de manera más integral a las personas que han estado y/o que actualmente se encuentran privadas de libertad en calidad de condenadas.

En primer lugar, la revisión de literatura presentada muestra cómo el Programa HUB posee elementos de intervención cuya evidencia de efectividad ha sido probada en varios países (Broadus, J., Muller-Ravett, S., Sherman, A.y Redcross, C., 2016; Center for Employment Opportunities, 2019; Ministry of Justice,

[6] Con fuentes de información el equipo evaluación se refiere a los distintos Informes, presentaciones, evaluaciones y sistematizaciones que existen sobre las distintas versiones del programa cimientos.

2018; National Offender Management Service, 2006; Redcross, Millenky, Rudd, y Levshin, 2012). Tal como fue mencionado durante la revisión de evidencia y los posteriores análisis respecto a la Matriz de Marco Lógico, el diseño del Programa HUB posee en sus componentes ámbitos de intervención que la evidencia indica que contribuyen a la reinserción de las personas privadas de libertad. Primero, el componente de red de acompañamiento y en específico la intervención con las familias resulta ser fundamental para el proceso de reinserción de los participantes (McNeill, 2014) , en la medida que constituyen, al igual que la pareja y los pares pro sociales, un apoyo significativo en el proceso de desistimiento del delito (Sampson, R.J. y Laub, J., 1993). Segundo, la evidencia es sólida en demostrar la existencia de una correlación entre mayor empleo y menor reincidencia (Uggen, 2000; Wilson, D, Gallagher, C. y MacKenzie, D., 2000; Latessa, 2012), siendo este un componente fundamental del Programa HUB, que se basa en el apresto y colocación laboral de los participantes como meta en miras del propósito. Es decir, el modelo actual del programa ha sido construido en base a evidencia empírica robusta y concreta enfocada en favorecer la reinserción de las personas privadas de libertad.

No obstante, al mismo tiempo, la evidencia releva la necesidad de abarcar más ámbitos de intervención para que el proceso de rehabilitación de las personas privadas de libertad no sólo se oriente a superar barreras de riesgos a los que se exponen una vez en el medio libre, sino que también sea capaz de sentar las bases y entregar herramientas para un proceso de desistimiento más duradero. La evidencia revisada demuestra que los programas que complementan la intervención en materia laboral con intervenciones cognitivo-conductuales, apoyo en la búsqueda de vivienda y en tratamiento de consumo problemático de drogas, tienen resultados positivos en la reducción de la reincidencia (Mackenzie, 2006; Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N., 2013). Se ha mencionado una amplia evidencia de que algunos de los programas cognitivos conductuales, tal como RyR, aportan de manera positiva a la reducción de la reincidencia(Mackenzie, 2006), lo cual justifica su incorporación como uno de los componentes del Programa HUB. A su vez, la revisión presentada releva la necesidad de complementar los programas de reinserción con apoyo práctico en barreras que se puedan encontrar en el medio libre, tal como el acceso a vivienda o salud (McNeill, 2014), evidencia que justifica además la incorporación de un componente de protección social al Programa HUB.

En segundo lugar, el análisis de la lógica vertical del programa, revela que el modelo de intervención evaluado sí posee componentes, subcomponentes y actividades atingentes para solucionar el problema central identificado inicialmente, y con esto, contribuir al fin último que se espera conseguir. En concreto, tanto el desarrollo de competencias sociales y personales, el desarrollo de habilidades técnico-laborales,

como también la red de acceso y acompañamiento socio-laboral de los participantes, se consideran necesarios y justificados en la evidencia, y por tanto constituyen un modelo de intervención internamente coherente. Sin embargo, con base en la revisión de literatura, el análisis da cuenta de algunos cambios que debiese tener el modelo de intervención con miras a construir un programa que se acerque lo más posible al logro del propósito, modificando ciertos componentes (red de acompañamiento) e incorporando otros (programa cognitivo-conductual y protección social). Estos cambios traerían consigo la construcción de un modelo de intervención holístico que sea capaz de hacerse cargo de múltiples desafíos que enfrentan las personas privadas de libertad tanto durante su reclusión como también una vez que egresan al medio libre (Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N., 2013; Mackenzie, 2006).

Por último, respecto al análisis de la lógica horizontal de la MML el equipo evaluador considera que la falta de medios de verificación para construir indicadores orientados a medir de manera clara y fiel el efecto del programa, es una de las limitantes más importantes y transversales para la evaluación de los componentes. Si bien los indicadores propuestos son claros, observables y representativos, sólo logran captar parcialmente el logro de objetivos en los distintos niveles de medición. En específico, se revela que gran parte de los medios de verificación disponibles en la actualidad solamente tienen la capacidad de recolectar información para indicadores enfocados en evaluar y monitorear los procesos que se llevan a cabo en el programa y no los resultados que se espera tras la ejecución de sus procesos. Los medios de verificación deberían orientarse a medir los cambios a nivel individual tras la intervención, y no sólo dar cuenta de su participación y asistencia. Para esto, es necesario contar con instrumentos específicos que midan los cambios en los participantes a través del tiempo en los distintos ámbitos que el programa desarrolla. Además, los indicadores deben ser capaces de pesquisar no sólo si las actividades fueron realizadas, sino que también deben captar el cómo se realizan, ya que como se mencionó en la revisión de evidencia, para la efectividad de un programa es fundamental el rol de los interventores y la manera en que se implementan los contenidos de las distintas actividades. Por ello, en la etapa de rediseño se presentarán indicadores que logren llevar registro concreto de los elementos que se llevan a cabo, en algunos casos, y contar con instrumentos basados en escalas psicométricas validadas con población nacional o internacional, en otros casos.

El análisis del Programa HUB sólo releva lo referente al Marco Lógico, vale decir, qué hace, cómo lo hace, para qué, los supuestos involucrados, y la forma en que el desempeño del programa será evaluado. Es un modelo que permite ordenar y entender lo que existe, sin embargo, no logra hacerse cargo de otros

factores relevantes en el contexto de la implementación del programa, tales como la focalización de la intervención (si llega efectivamente a la población objetivo) y las necesidades específicas de la población (si se están entregando las herramientas de las que más carece la población objetivo). A la vez, este modelo tampoco es capaz de dialogar con la operatividad de la implementación en el contexto carcelario, es decir, bajo qué normativas o condiciones materiales se lleva a cabo el programa, o qué factores facilitan u obstaculizan el correcto funcionamiento de la intervención.

En suma, y en consideración de la revisión de evidencia y los análisis realizados por el equipo evaluador, es posible afirmar que el Programa HUB requiere de un rediseño que considere incorporar nuevos componentes y enfoques de intervención, a la vez que considere nuevas fuentes de información para los análisis, tal como las necesidades de la población y las condiciones de implementación del programa. La etapa de rediseño, por tanto, contará nuevas fuentes de información que permitirán realizar análisis más complejos de acuerdo a los distintos niveles y ámbitos de información, lo que dará origen a un modelo de intervención más completo e integral. Lo anterior, afirmando la posibilidad de construir un modelo que favorezca desde distintos ámbitos la reinserción y rehabilitación y que entregue las herramientas necesarias para el inicio de un proceso de desistimiento favorecido en las personas privadas de libertad, de forma de contribuir al fin último.

6. Bibliografía

Ministry of Justice. (2018). *Education and employment strategy.* London.

Travis J, Solomon AL, Waul M. (2001). From prison to home: the dimensions and consequences of prisoner reentry. *Urban Institute* .

Adler, J. et al. (2016). *What works in managing young people who offend? A summary of the international evidence.* Technical Report. Ministry of Justice UK.

Andrews, D. A., Bonta, J., & Wormith, S. J. (2006). The recent past and near future of risk and/or need assessment. *Crime and Delinquency 52*, 7-27.

Andrews, D. y Kiessling, J. (1980). Program structure and effective correctional practices: A summary of the CaVic research. En R. y. Ross, *Effective correctional treatment* (págs. 441-463). Toronto, Canada: Butterworths.

Andrews, D., Zinger, I., Hoge, R., Bonta, J., Gendreau, P. y Cullen F. (1990). Does correctional treatment work? A clinically-relevant and psychologically-informed meta-analysis. *Criminology 28(3)*, 369–404.

Andrews, D.A. y Bonta, J. (2010). The Psychology of Criminal Conduct.

Antonowicz, D.H. y Parker, J. (2014). Reducing Recidivism: Evidence from 28 Years of International Evaluations of Reasoning & Rehabilitation Programs.

Aos, S., Miller, M. y Drake, E. (2006). Evidence-based adult corrections programs: what works and what does not. *Washington State Institute for Public Policy, Olympia*.

Bales, W., Clark, C., Scaggs, S. y Ensley, D. (2016). *An Assessment of the Effectiveness of Prison Work Release Programs on Post-Release Recidivism and Employment.* National Institute of Justice, Office of Justice Programs, U.S. Department of Justice.

Barry, M. (2010). Youth transitions: From offending to desistance. *Journal of Youth Studies, 13*, 121-136.

Bazemore, G. (1999). 'After Shaming, Whither Reintegration: Restorative Justice and Relational Rehabilitation. En G. B. Walgrave, *Restorative Juvenile Justice: Repairing the Harm of Youth Crime* (págs. 155–194). Monsey, NY: Criminal Justice Press.

Bonta, J., Rugge, T., Scott, T., Bourgon, G. y Yessine, A. (2008). Exploring the Black Box of Community Supervision. *Journal of Offender Rehabilitation. 47*, 248-270.

Borzycki, M. (2005). Interventions for prisoners returning to the community. *Australian Institute of Criminology*.

Borzycki, M. y Makkai, T. (2007). Prisoner reintegration post-release. *Australian Institue of Criminology* .

Bottoms, A. S. (2004). Towards desistance: Theoretical underpinnings for an empirical study. *The Howard Journal of Criminal Justice*, 43(4), 368-389.

Broadus, J., Muller-Ravett, S., Sherman, A.y Redcross, C. (2016). *A successful Prisoner Reentry Program Expands: Lessons from the Replication of the Center for Employment Opportunities.* MDRC Publications.

Cámara Chilena de la Construcción. (2017). *Informe final de Sistematización Proyecto de Formación Para la Empleabilidad y Emprendimient. Complejo Penitenciario de Valparaíso.* Santiago: Documento no publicado.

Cauffman, E. y Steinberg, l. (2012). Emerging Findings from Research on Adolescent Development and Juvenile Justice. *Victims & Offenders Journal.*, 7(4), 428-449.

Center for Employment Opportunities. (2019). *mproving Long-Term Employment Outcomes: Promising Findings from New York State Updated February 2019.* Nueva York, Estados Unidos.

CEPAL. (2005). *Serie Manuales Nº42 Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Cherry, S. (2010). *Transforming Behavior: Pro-Social Modelling in Practice.* Colwell: Willan Publishing.

Cook, P. Kang, S. Braga, Ludwig y O'Brien. (2015). An Experimental Evaluation of a Comprehensive Employment-Oriented Prisoner Re-entry Program. *Journal of Quantitative Criminology 31*, 355–382.

Correccionales, Asociación Nacional de Industrias. (2015). *The National Correctional Industries Association (NCIA) Brochure.* Baltimore, Estados Unidos.

Crick, C. y Potter, R. (2006). The perception of health and mental health services: Benefits and Barriers. *Corrections Today 47(4)*.

Davis, L.,Bozick, Steele, J., Saunders, J. y Miles, N. (2013). *Evaluating the Effectiveness of Correctional Education: A Meta-Analysis of Programs That Provide Education to Incarcerated Adults.* Santa Monica, CA: RAND Corporation.

DIPRES. (2015). *Evaluación ex-post: Conceptos y Metodologías.* Santiago, Chile: División de control de gestión .

Dowden y Andrews. (2004). *The Importance of Staff Practice in Delivering Effective Correctional Treatment: A Meta-Analytic Review of Core Correctional Practice.*

Drake, E., Aos, S. y Miller, M. (2009). Evidence-based public policy options to reduce crime and criminal justice costs: implications in Washington state. *Victims and Offenders*.

Durnescu, I. (2008). An exploration of the purposes and outcomes of probation in European jurisdictions. *Probation Journal Volume: 55 issue: 3*, 273-281.

Duwe, G. y Clark, V. (2014). The effects of prison-based educational programming on recidivism and employment. *The Prison Journal 94 (4)*, 454-478.

Edwards, D., Shoenwald, S., Henggeler, S. y Strother, K. (2001). A multi-level perspective on the implementation of Multisystemic Therapy (MST): Attempting dissemination with fidelity. .

Evans, M. y Koenig, S. (2011). Does participation in Washington's Correctional Industries increase employment and reduce recidivism? *Washington State Department of Corrections.*

Farrington, D. y Leschied, A. (2001). *Offender Rehabilitation in Practice: Implementing and Evaluating Effective Programs.* Wiley.

Farrington, D. y Welsh, B. (2007). Saving children from a life of crime: Early risk factors and effective interventions. *Oxford University Press*.

Fazel, S., y Seewald, K. (2012). Severe mental illness in 33 588 prisoners worldwide: Systematic review and meta-regression analysis. *British Journal of Psychiatry 200(5)*, 364–373.

Fundación Paz Ciudadana. (2018). *Informe de Diseño del programa "Cimientos" de la Cámara Chilena de la Construcción.* Santiago de Chile: No publicado.

Garrido, V, Strangeland, P. y Redondo, S. (2006). *Principios de criminología.* Tirant Lo Blanch.

Gerber, J., y Fritsch, E. (1995). Adult academic and vocational correctional education programs: A review of recent research. *Journal of Offender Rehabilitation 22(1-2)*, 119-142.

Gibson, C. (2000). *Stronger Links: New Ways to Connect Low-Skilled Workers to Better Jobs.* Baltimore: The Annie E. Casey Foundation,.

Graffam, J., Shinkfield, A., Lavelle, B. y Hardcastle, L. (2004). *Attitudes of employers, corrective services iworkers, employment support workers, and prisoners and offenders towards employing ex-prisoners and ex-offenders.* Australia: Universidad Deakin, Employment and Social Exclusion Research Group.

Griffiths, Dandurand y Murdoch. (2007). *The Social Reintegration of Offenders and Crime Prevention.* Canadá: The International Centre for Criminal Law Reform and Criminal Justice Policy (ICCLR).

Hendra, R. Dillman, K., Hamilton, Lundquist, Martinson,L y Wavelet, M. . (2010). *How Effective Are Different Approaches Aiming to Increase Employment Retention and Advancement? .* Nueva York, USA: MDRC.

Henry, J. y Jacobs, J. (2007). *Ban the box to promote ex-offender employment.* USA: National Employmeny Law Project [NELP].

Hopkin, S. Evans-Lacko, Forrester, J. Shaw, Thornicroft. (2018). *Interventions at the Transition from Prison to the Community for Prisoners with Mental Illness: A Systematic Review.* dministration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 45(4).

ILPES. (2004). *Metodología del Marco Lógico.* Santiago, Chile.

Jacobs, E. (2012). *Returning to work after prison: Final results from the Transitional Jobs Reentry Demonstration.* The Manpower Demonstration Research Corporation (MDRC).

Kansas Department of Corrections . (2009). *Offender Programs Evaluation.* Topeka, Kansas State. United States.

Kazemian, L. y Maruna, S. (2009). Desistance from Crime. En M. L. Khron, *Handbook on Crime and Deviance.* Springer.

Latessa, E. (2012). Why Work Is Important, and How to Improve the Effectiveness of Correctional Reentry Programs that Target Employment. *Criminology and Public Policy 11,1*, 87-91.

Laub, J. y Sampson, R. (2001). Understanding desistance from crime. *Crime and Justice, 28.*

LeBlanc, M. (2003). La coinduite délinquante des adolescents: Sont developeppemente et son explication. En M. O. M. Le Blanc, *Traité de criminologie* (págs. 366-420). Montreal: PUM.

Lee, M. (2011). Recidivism: Employment Opportunities after Incarceration. *The Penn State McNair Journal, 18.*

Leong, N. (2006). Felon reenfranchisement: Political implications and potential for individual rehabilitative benefits. *Stanford Criminal Justice Center*.

Leverentz, A. (2011). Neighborhood context of attitudes toward crime and reentry. *Punishment & Society, 13(1)*, 64–92.

Lipsey M. y Cullen F. (2007). The Effectiveness of Correctional Rehabilitation: A Review of Systematic Reviews. *Annual Review of Law and Social Science 3:1*, 297-320.

Loeber, R. y Le Blanc, M. (1990). Towards a developmental criminology. En N. M. (Eds.), *Crime and justice* (págs. 375-473). Chicago: University.

Lowenkamp, C., Flores, A., Holsinger, A., Makarios, M. y Latessa, E. . (2010). Intensive supervision programs: Does program philosophy and the principles of effective intervention matter? *Journal of Criminal Justice Volume 38, Issue 4*, 368-375.

Mackenzie, D. L. (2000). Evidence-Based Corrections: Identifying What Works. *Crime & Delinquency, 46 (8)*.

Mackenzie, D. L. (2006). What Works in Corrections: Reducing the Criminal Activities of Offenders and Delinquents. *Cambridge University Press. NIACRO. Developing an Economic Case For Employment Led Resettlement Executive Summary Niacro, Probation services Ireland.*

Maruna, S. (2001). *Making Good: How Ex-Convicts Reform and Rebuild Their Lives.* American Psychological Association Books.

Maruna, S. y Farrall, S. (2004a). Making Good. *American Psychological Association*, 171-194.

Maruna, S. y Farrall, S. (2004b). Desistance-Focused Criminal Justice Policy Research: Introduction to a Special Issue on Desistance from Crime and Public Policy. *The Howard Journal Vol 43 No 4*, 358–367.

Maruna, S., T.P. LeBel, M. Naples, y N. Mitchell. (2009). Looking-Glass Identity Transformation: Pygmalion and Golem in the Rehabilitation Process. En J. C. B. Veysey, *How Offenders Transform Their Lives* (págs. 30–55). Devon: Willan Publishing.

McNeill, F. (2012). Four forms of 'offender' rehabilitation: Towards an interdisciplinary perspective. *Legal and Criminological Psychology, 17(1)*, 18-36.

McNeill, F. (2014). Punishment as rehabilitation. En G. Bruinsma, *Encyclopedia Criminology and Criminal Justice* (págs. 4195-4206). New York: Springer.

McNeill, F. (2016). The collateral consequences of risk. En C. M. Trotter, *Beyond the Risk Paradigm in Criminal Justice* (págs. 143-157). Palgrave.

McNeill, F. y Weaver, B. (2010). Changing Lives? Desistance Research and Offender Management. *Glasgow School of Social Work & Scottish Centre for Crime and Justice Research*.

McNeill, F., Farrall, S., Lightowler, C., y Maruna, S. (2012). How and why people stop offending: discovering desistance. *Institute for Research and Innovation in Social Services*.

Miech, R., Caspi, A., Moffitt, T., Wright, B., y Silva, P. (1999). Low socio-economic status and mental disorders: A longitudinal study of causation and selection. *American Journal of Sociology, 4.*, 1096-1131.

Ministry of Justice. (2013). *Transforming rehabilitation: A strategy for reform.* London: The Stationery Office.

Moines, D. (2010). *Ex-Offender Reentry Coordinating Council Employment Sub-Committee: Final Report State of Iowa Governor's Offender Reentry Task Force.* Iowa: State of Iowa Governor's Offender Reentry Task Force.

Nakamura, K. y Bucklen, K. (2014). Recidivism, Redemption, and Desistance: Understanding Continuity and Change in Criminal Offending and Implications for Interventions. *Crime & Deviance Vol. 8:4*, 384-397.

National Offender Management Service. (2006). *The NOMS Offender Management Model.* United Kingdom.

Nieuwbeerta, P. & Nagin, D. & Blokland, A. (2009). Assessing the Impact of First-Time Imprisonment on Offenders' Subsequent Criminal Career Development: A Matched Samples Comparison. *Journal of Quantitative Criminology, 25*, 227-257.

Niven, S. y Olagundoye, J. (2002). *Jobs and homes: a survey of prisoners nearing release.* London: Home Office research findings 173.

Organización de las Naciones Unidas. (2018). *Introductory Handbook on the Prevention of Recidivism and the Social Reintegration of Offenders.* Criminal Justice Handbook series.

Pager, D. (2003). The Mark of a Criminal Record. *The American Journal of Sociology* , 937-975.

Piehl, A. (2003). *Crime, Work and Reentry. presented at Reentry Roundtable on The Employment 55 Dimensions of Prisoner Reentry: Understanding the Nexus between Prisoner Reentry and Work.* New York: New York University.

Plecas, D. et.al. (2014). *Getting Serious about Crime Reduction: Report of the Blue-Ribbon Panel on Crime Reduction.* British Columbia, Canada: Ministry of Justice.

Redcross, Millenky, Rudd, y Levshin. (2012). *More Than a Job. Final Results from the Evaluation of the Center for Employment Opportunities (CEO) Transitional Jobs Program. OPRE Report 2011-18.* Washington, DC: Office of Planning, Research and Evaluation, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services.

Redondo, S., J. Sánchez-Meca, y V. Garrido . (1999). The influence of treatment programmes on the recidivism of juvenile and adult offenders: An European meta-analytic review. *Psychology, Crime, y Law*, 251-278.

Roberts, B., Harms, P., Caspi, A. y Moffit, T. (2007). *Predicting the Counterproductive Employee in a Child-to-Adult Prospective Study.* Journal of Applied Psychology 92.

Robinson, G. y Crow, I. (2009). *Offender Rehabilitation: Theory, research and practice.* Sage.

Ross, R. y Fabiano, E. (1985). *Time to think: A cognitive model of delinquency prevention and offender rehabilitation.* Johnson City, TN: Institute of Social Sciences and Arts.

Ross, R., Hilborn, J., Liddle, P., Martín, R., Bethencourt, JM. . (2008). *Descripción del Programa Razonamiento & Rehabilitación 2 versión corta para adultos.*

Sampson, R.J. y Laub, J. (1993). *Crime in the Making: Pathways and Turning Points through Life.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Seiter, R., y Kadela, K. (2003). Prisoner reentry: What works, what does not, and what is promising. *Criminology and Penology 49*, 360-388.

Sherman, L., Farrington, D., Welsh, B. y MacKenzie, D. (2006). *Evidence-Based Crime Prevention (revised edition).* London: Routledge.

Shover, N. (2004). *In After Crime and Punishment: Pathways to Offender Reintegration.* New York, NY: Willan Publishing.

Social Exclusion Unit. (2002). *Reducing re-offending by ex-prisoners.* London: Office of the Deputy Prime Minister of the United Kingdom.

Sullivan, M. (1989). Getting Paid: Youth Crime and Work in the Inner City. *The Anthropology of Contemporary Issues Cornell University Press; 1st Edition.*

Taxman, F. (2002). Supervision: Exploring the Dimensions of Effectiveness. *Federal Probation 66 (2)*.

Trotter, C. (2009). Pro-Social Modelling. *European Journal of Probation 1(2)*, 142–152.

Uggen, C. (2000). Work as A Turning Point in the Life Course of Criminals: A Duration Model of Age, Employment, and Recidivism. *American Sociological Review 67*, 529-546.

UNDP. (2009). *Handbook on Planning, monitoring and evaluating for development results.* New York: United States of America.

Visher, C. Debus, S. y Yahner, J. (2008). Employment after Prison: A Longitudinal Study of Releasees in Three States. *Urban institute, Justice Policy Center*.

Visher, C. y Travis, J. . (2011). Life on the Outside: Returning Home after Incarceration. *The Prison Journal, 91.*

Ward, T., Mann, R. y Gannon, T. (2006). The good lives model of offender rehabilitation: Clinical implications. *Aggression and Violent Behavior, 12*.

Ward, T.y Maruna, S. (2007). *Rehabilitation: Beyond the risk assessment paradigm.* London, UK: Routledge.

Ward, T.y Stewart, C. (2003). The treatment of sex offenders: Risk management and good lives. *Professional Psychology: Research and Practice, 34*, 353–360.

Western, B., Braga, Davis, J.y Sirois, C. (2015). Stress and Hardship after Prison. *American Journal of Sociology. University of Chicago. Volume 120 Number 5* , 1512–47.

Wilson, D, Gallagher, C. y MacKenzie, D. (2000). A Meta-Analysis of Corrections-Based Education, Vocation, and Work Programs for Adult Offenders. *Journal of Research in Crime and Delinquency 37, 4*, 347-36.

Yahner y Zweig. (2012). *Which Components of Transitional Jobs Programs Work Best?* Washington: Urban Institute.