



**Universidad del Desarrollo**  
Universidad de Excelencia

Facultad de Economía y Negocios  
Magister en Ciencias de la Administración

## **CASO APLICADO**

### **EMPRENDIMIENTO SOCIAL: EL CASO DE PROYECTO B**

POR: AGUSTÍN RIESCO GUZMÁN

Tesis presentada al Magister en Ciencias de la Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo para optar al grado de Magister en Ciencias de la Administración, mención Emprendimiento.

PROFESOR GUÍA:

Sr. CLAUDIO BONILLA

Agosto, 2011  
SANTIAGO

## Índice

Introducción	1
La realidad de la reinserción en Chile	5
- <i>Fundación Nacional para la defensa Encológica del Menor: DEM</i>	8
- <i>Corporación para la orientación, protección y rehabilitación del menor: PROMESI</i>	10
- <i>Corporación de desarrollo Asociación Cristiana de Jóvenes: ACJ</i>	11
- <i>Corporación OPCIÓN</i>	13
- <i>Tierra Esperanza</i>	15
- <i>Servicio Nacional de Menores</i>	17
El Emprendimiento y los negocios como metodología de Intervención: algunos casos en el mundo	23
- <i>Huston Legit: Teaching Business to Youthful Offenders</i>	23
- <i>Nacro</i>	24
- <i>Ventouring Out</i>	25
Proyecto B	27
- <i>Lógica de Proyecto B</i>	27
- <i>Proyecto B</i>	30
- <i>Modelo de Intervención</i>	34
- <i>Modelo de Gestión</i>	43
Proyecto B un año después: Resultados parciales	47
- <i>El emprendimiento como factor de movilidad social</i>	47
- <i>Caso Productora Emu Films</i>	51
- <i>No todos puedes ser emprendedores: programa de Empleabilidad</i>	52
• <i>Komatsu Cumings</i>	55
- <i>Otros resultados obtenidos hasta el momento</i>	56
Conclusiones	63
Anexos	67
Bibliografía y Referencias	80

## Introducción

*La ley de Responsabilidad Penal Adolescente<sup>1</sup> establece un sistema de responsabilidad para los adolescentes entre 14 y 18 años que violen la ley penal<sup>2</sup>. Su principal objetivo es reinsertar a los jóvenes en la sociedad a través de programas especiales.<sup>3</sup>*

Una de las principales características de esta ley es que establece la responsabilidad penal desde los 14 años. Es importante mencionar que hasta antes de la entrada en vigencia de la Ley 20.084 la responsabilidad y el discernimiento comenzaban a los 16 años. Estos dos conceptos recién mencionados; responsabilidad y discernimiento, son claves para entender el problema, por lo que se ahondará mayormente más adelante. Cuando se desarrolló y promulgó la ley, se pensó que el hecho de adelantar la edad en la cual los menores eran imputables iba a generar una disminución en los delitos dentro de este grupo etario. La evidencia hoy nos indicaría que esto no necesariamente ha sido así. Dentro de la ley se establece también una amplia gama de sanciones con diferentes programas de reinserción donde las penas privativas de libertad sólo se establecen para los delitos más graves. La ley determina tres tipos de sanciones para los jóvenes infractores de ley: privativas de libertad, no privativas de libertad y sanciones accesorias. Proyecto B se centra en el trabajo con jóvenes infractores de ley que hayan tenido alguna condena asociada al robo y/o hurto y que cumplan con un perfil que se detallará más adelante. Lo relevante para el caso es que la ley establece que la intervención con los jóvenes infractores de ley, sea cual sea la sanción, se tiene que desarrollar en alguno de los siguientes ejes<sup>4</sup>:

1. Continuación de estudios
2. El aprendizaje de oficios
3. El manejo de tecnologías digitales
4. El tratamiento de adicciones
5. El fortalecimiento del vínculo con la familia.

---

<sup>1</sup> Ley 20.084, promulgada el 28 de noviembre de 2005

<sup>2</sup> <http://www.bcn.cl/guias/ley-penal-juvenil>

<sup>3</sup> La ley también contempla que jóvenes que cometen un delito antes de los 18 años y son condenados a través de la Ley de Responsabilidad Adolescente, una vez que cumplen la mayoría de edad continúan cumpliendo la condena como menor.

<sup>4</sup> <http://www.bcn.cl/guias/ley-penal-juvenil>

Por otro lado, el informe GEM<sup>5</sup> del año 2009 establece que en Chile alrededor del 8% de las personas tienen un perfil emprendedor y que el 11.03% de los emprendedores iniciales son jóvenes entre 18 y 24 años. Si se analiza la oferta de intervención en el trabajo con los jóvenes infractores de ley, el Emprendimiento no aparece como una alternativa válida (y finalmente financiable) para el tratamiento con jóvenes infractores de ley. Con estos datos se podría desprender que a prácticamente al 8% de los jóvenes infractores de ley no se les está ofreciendo una alternativa real y válida que se ajuste a su personalidad y sus necesidades. Ahora bien, si al análisis se le agrega que el SENAME atiende a más de 12.000 jóvenes por año<sup>6</sup> nos da que eventualmente habrían 1.000 jóvenes a los que no se les está entregando una alternativa que ellos sean capaces de valorar y desarrollar para dejar la delincuencia. Como último dato, en Chile la tasa de reincidencia en el delito es de un ¡66%!<sup>7</sup> De los 12.000 jóvenes que pasan por el SENAME al año casi 8.500 vuelven a cometer un delito.

Para nadie es un misterio que uno de los problemas que más aqueja hoy a la ciudadanía es el tema de la delincuencia. Un 73% de los habitantes de la región metropolitana declaran que la delincuencia le afecta mucho y un 14.1% de los habitantes de esta misma región viven con un alto temor.<sup>8</sup>

¿Estamos como sociedad perdiendo la lucha contra la delincuencia? ¿O es que las políticas públicas orientadas hacia aumentar el costo por los delitos cometidos no han tenido el efecto esperado? Asumiendo todos los datos que se han expuesto hasta el momento es que se deduce que hay espacio y terreno como para innovar en el desarrollo de políticas públicas orientadas hacia la rehabilitación de jóvenes infractores de ley.

Proyecto B pretende cambiar el paradigma de delito y de la reinserción social en nuestro país. En la actualidad se asume que a mayor costo por delinquir van a disminuir los robos y delitos cometidos. ¿Ha sido así? La sobrepoblación en las cárceles alcanza un 70%<sup>9</sup> a nivel nacional. Este sin duda es un tema preocupante que nos demuestra que por más costos que el sistema le ha puesto al delito, no han disminuido las tasas de estos.

---

<sup>5</sup> Global Entrepreneurship Monitor, Proyecto de investigación más importante del mundo sobre Emprendimiento que en Chile lo desarrolla la Universidad del Desarrollo.

<sup>6</sup> SENAME, 2010

<sup>7</sup> Paz Ciudadana, 2010

<sup>8</sup> Índice de Paz Ciudadana mayo – julio 2010

<sup>9</sup> Según datos de Gendarmería de Chile

Entonces, **¿Por qué no en vez de aumentar el costo por delinquir aumentamos el beneficio por no hacerlo?** Asumiendo que existe un problema y que este no ha sido abordado de la manera más eficiente nace Proyecto B.

Proyecto B es una alternativa para reinsertar socialmente a jóvenes infractores de ley a través del emprendimiento (más adelante en el trabajo se podrá observar que Proyecto B, además de ofertas de emprendimientos, ha sumado programas de empleabilidad a la oferta de reinserción). A grandes rasgos la propuesta consiste en financiar con hasta 45 UF una idea de negocio y a su vez ofrecer una propuesta de capacitación integral, donde la familia cumpla un rol fundamental como soporte del emprendedor, además de capacitaciones en el área de negocios y generar las redes suficientes que incentiven al individuo a dejar el mundo del delito. Y donde el emprendedor es una pieza fundamental del sistema producto de que en el éxito de su negocio radica el hecho de que otros jóvenes infractores de ley tengan la misma oportunidad. Así, si el emprendedor es capaz de devolver el préstamo que se le ha otorgado, este irá a financiar el emprendimiento de otro joven.

El último estudio GEM<sup>10</sup> en Chile establece que el 52.6% de los emprendedores en etapas iniciales se encuentra motivado por oportunidad (29.8% buscaba incrementar los ingresos y 23.1% independencia económica), el 13.7% tiene motivos mixtos, el 29.3% está motivado por necesidad y el 4.4% manifiesta que lo hacen sólo para aumentar sus ingresos. Una de las diferencias entre un emprendimiento por oportunidad y uno por necesidad es que el primero es el que genera riqueza para un país mientras que el segundo nace de la propia necesidad del individuo que no tiene otra manera de ganarse la vida. Como Proyecto B (y como país) debemos intentar transformar los emprendimientos por necesidad en emprendimientos por oportunidad. Con el perfil que trabaja Proyecto B naturalmente los emprendimientos nacen desde una necesidad pero en algunos casos estos se transforman en una gran oportunidad de negocio.

Este trabajo consta de dos grandes etapas. La primera es la identificación del problema, los programas que existen en Chile para trabajar con los jóvenes infractores de ley y programas alternativos similares a Proyecto B que existen en distintos países del mundo. En la segunda etapa se presenta al detalle la propuesta de Proyecto B y los resultados obtenidos en el primer año de trabajo. Es importante mencionar que en la

---

<sup>10</sup> Global Entrepreneurship Monitor 2010

segunda parte del trabajo se presenta un modelo mejorado de la estrategia de intervención de Proyecto B. De esa manera, en la primera parte se presenta como fue diseñado originalmente y en la parte de resultados, como funciona en la actualidad.

## **Proyecto B**

### **LA segunda oportunidad**

*Nota: Proyecto B es una iniciativa creada y fundada por Rafael Rodríguez, Psicólogo Pontificia Universidad Católica de Chile y Agustín Riesco, Ingeniero Comercial Universidad del Desarrollo. Muchos de las propuestas y argumentos que se esgriman en este trabajo son de mutua creación.*

## La realidad de la reinserción social en Chile

### Programas de Reinserción Social<sup>11</sup>

El sistema de ejecución de sanciones y medidas que contempla la ley es responsabilidad del Servicio Nacional de Menores. Las sanciones y medidas privativas de libertad son administradas directamente por el Sename, en centros acondicionados especialmente para ello. A modo de dato, se está ad portas de abrir la primera cárcel concesionada para menores de edad.

Las sanciones y medidas que no implican privación de libertad están a cargo de organismos acreditados especializados que hayan celebrado los convenios respectivos con Sename, que los supervisará técnica y financieramente. En el Anexo 2 se puede encontrar un esquema con el Circuito del Sistema Judicial Penal Adolescente, para entender de mejor manera cómo funciona el proceso judicial una vez que un joven comete un delito y lo detienen.

### Centros Privativos de Libertad

Los centros cerrados de cumplimiento de condena albergarán a los adolescentes que hayan sido sancionados con pena de internación en régimen cerrado con programa de reinserción social. La sanción forma parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena integración social del adolescente (Art. 17 y 20 de la Ley Responsabilidad Penal Adolescente, N° 20.084).

La ley 20.084 mandata expresamente que este régimen deberá garantizar la continuidad de estudios básicos, medios y especializados, considerando la reinserción escolar en caso de deserción, así como la participación en actividades

---

<sup>11</sup> <http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=31>

de carácter socioeducativo, de formación, de preparación para la vida laboral y de desarrollo personal.

Esta sanción también debe asegurar el acceso a tratamiento y rehabilitación del consumo de drogas para los adolescentes que lo requieran, así como los que deban ingresar a un tratamiento como sanción accesoria decretada por Tribunales (Art.7).

#### Centros de Internación en Régimen Semicerrado

La internación en régimen semicerrado con programa de reinserción social, es una sanción privativa de libertad que supone "la residencia obligatoria del adolescente en un centro de privación de libertad, sujeto a un programa de reinserción social a ser desarrollado tanto al interior del recinto como en el medio libre" (Art.16).

Una vez impuesta la pena y determinada su duración, el director del centro que haya sido designado para su cumplimiento, propondrá al tribunal un régimen o programa personalizado de actividades, cuya prioridad será que el joven cumpla con su proceso de educación formal o de re escolarización.

#### Programas en Medio Libre

Los programas en medio libre ejecutan las sanciones no privativas de libertad contempladas en la Ley de Responsabilidad Adolescente, a través de organismos acreditados.

Sename asegurará la existencia en todas las regiones del país de los proyectos necesarios para la ejecución y control de las medidas a que se refiere esta ley,

además de disponer de un registro actualizado de los programas existentes en cada comuna del país, el que estará a disposición de los tribunales competentes.

#### Centros de Internación Provisoria

La internación provisoria en un centro cerrado sólo será procedente tratándose de la imputación de crímenes. Esta decisión corresponde al Juez de Garantía, que la impondrá como medida cautelar y a la espera de que se resuelva su situación procesal.

En síntesis, la ley 20.084 (Ley de Responsabilidad Penal Adolescente) establece que son cinco las maneras que se puede reinsertar a un joven infractor de ley en Chile.

1. Continuación de estudios
2. El aprendizaje de oficios
3. El manejo de tecnologías digitales
4. El tratamiento de adicciones
5. El fortalecimiento del vínculo con la familia.

En la Región Metropolitana son 11 las corporaciones que trabajan con el SENAME en la rehabilitación de estos jóvenes. Como se podrá constatar a continuación ninguna de estas corporaciones incluye al emprendimiento dentro de sus modelos de intervención.

## FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA DEFENSA ECOLÓGICA DEL MENOR *DEM*<sup>12</sup>

Su principal objetivo es promover, a través de la iniciativa privada, la defensa ecológica del menor de edad, principalmente en relación a los valores, conocimiento, aprendizaje, bienestar, seguridad, dignidad, justicia, equidad y espiritualidad.

La institución inició su trabajo en el área de jóvenes infractores, con la instalación en las comunas de la zona norte de un Programa denominado “Libertad Asistida”, lo que ocurrió a principios de 1990. En ese sentido, la institución ha sido innovadora en el área, siendo la primera que planteó la territorialización de la atención brindada, como forma de articular los recursos locales con las necesidades de los jóvenes y sus familias.

### Filosofía de la Intervención

#### *El Delegado en la Comunidad*

Una vez ingresado el caso es dirigido, apoyado y controlado por un Delegado de Libertad Asistida (DLA), que es un profesional de las ciencias sociales capacitado para intervenir en el plano familiar y comunitario. El DLA mantiene una relación estrecha y sostenida con el joven y su grupo familiar, a través de visitas domiciliarias frecuentes. El DLA se constituye en un facilitador de los procesos de desarrollo personal, familiar y comunitario; destina parte importante de su tiempo laboral a este último aspecto, ya sea prospectando y contactando los diversos recursos y redes comunitarios existentes -formales o informales- o vinculando al menor y su familia con éstos, como forma de superar su situación de exclusión social o dificultad de acceso a recursos de la red social.

El trabajo del Programa Libertad Asistida se entiende dentro del ámbito de una comunidad local específica, acotada y con peculiaridades geográficas, sociales, económicas y culturales. Se pretende, como Programa, hacer un aporte a los procesos de desarrollo local; por ejemplo, participando en la elaboración de diagnósticos comunales, contribuyendo a la formación de redes institucionales en el área de niños y jóvenes, de salud mental, apoyando diversas alternativas locales y comunitarias de coordinación y participación, etc.

---

<sup>12</sup> Toda la información se sacó de una entrevista con Marcela Zarzar, Asesora Técnica del Programa de Libertad Asistida de Fundación DEM

Según Marcela Zarzar, Asesora Técnica del Programa de Libertad Asistida de Fundación DEM, “Al tener un espacio de acción circunscrito y territorializado, el Delegado tiene la posibilidad de un contacto permanente con los casos que atiende y puede llegar a conocer mejor la dinámica social y particular de su sector (recursos disponibles, problemas sentidos, agentes comunitarios significativos); puede, en definitiva, familiarizarse con el espacio local como un vecino, como un habitante más, viendo elementos o situaciones que no es posible detectar para un observador en tránsito. Esto, a su vez, le da la posibilidad de llegar a legitimarse también él como un recurso comunitario, como un nexo, para el vecino o habitante del sector”.

## *2. La Perspectiva Familiar*

Siendo el espacio comunitario el telón de fondo de la labor del programa y del Delegado, el foco o sujeto de atención se define como la unidad joven-familia, con lo cual se pretende superar las limitaciones que vienen de considerar como sujeto de atención al joven aislado de su contexto familiar. El supuesto básico es que en el origen y mantención de gran parte de los problemas conductuales o de adaptación del joven se encuentra una determinada historia o dinámica familiar. Tanto para la explicación de las dificultades observadas, como para la resolución de ellas, se hace necesario, considerar la familia y la función que el joven cumple dentro del grupo familiar.

El Delegado del programa, en su intervención, generalmente elabora una hipótesis familiar que explique las dificultades que se han presentado, teniendo en consideración que la familia es un sistema abierto que está sometido a constantes demandas de adaptación tanto internas (etapas del desarrollo y ciclo de vida familiar), como externas (condiciones variables del medio natural y social).

La misma Marcela Zarzar cuenta “Durante el desarrollo de su trabajo con la familia, el DLA propende a que las figuras parentales se hagan cargo de la situación de sus hijos y que ellos no se debiliten en el ejercicio de su rol natural. Por diversas razones, entre ellas las que derivan de una tradición asistencialista fuertemente arraigada, tanto en buena parte de las familias populares como en las instituciones de asistencia social, los padres (las madres) suelen recurrir a instancias externas para el control y protección de sus hijos, encomendando a ellas el tratamiento de las dificultades que se les presentan durante su crecimiento. El DLA trata,

entonces, de revertir este proceso devolviendo a los padres la posibilidad de ejercer en buena forma su rol, movilizándolo sus propios recursos familiares y culturales”

**CORPORACIÓN PARA LA ORIENTACIÓN, PROTECCIÓN, Y REHABILITACIÓN DEL MENOR**  
*PROMESI*<sup>13</sup>

“Se constituye como Organismo Colaborador del SENAME en 1982. Desde el 2002 se ejecuta el Programa de Intervención Ambulatorio (PIA) Modalidad Rehabilitación Conductual Diurna, enmarcado en el cambio de paradigma de las políticas infanto – juveniles diseñadas por SENAME.”

Sólo en la comuna de Puente Alto atiende a más de 300 jóvenes de entre 14 y 17 años con 11 meses de edad. Sin embargo, cuando un joven cumple la mayoría de edad condenado por alguna causa como menor, debe seguir cumpliendo la misma pena. De esa manera, trabajan con mayores de 18 años que siguen cumpliendo condenas de menores.

Promesi busca la reintegración social de los jóvenes a través de los siguientes ejes:

*1. Control Conductual*

Se pretende restablecer el control en el sujeto y sus adultos significativos, considerando la etapa evolutiva, a través de la promoción del desarrollo de competencias, habilidades y vínculos que favorezcan el autocontrol y el control familiar y/o comunitario.

*2. Promoción de Derechos y Ciudadanía*

Implica informar al adolescente acerca de sus derechos ciudadanos y orientarlo en el ejercicio de estos. Se intenta favorecer el desarrollo empático a través del abordaje de la infracción cometida.

*3. Responsabilización Penal y Social*

---

<sup>13</sup> Toda esta información es obtenida de la página web  
<http://www.ssmso.cl/temasdesalud/Salud%20Mental/ProgramaGES/3/PROMESIPuenteAlto.pdf>

Se busca que el joven logre responsabilizarse por sus conductas y las consecuencias de estas, a través de la generación de un espacio de reflexión y reconocimiento de si mismo y los otros.

#### *4. Desarrollo Personal*

Se intenta desarrollar habilidades en el marco del acceso a derechos económicos y sociales que garanticen el acceso a oportunidades. Implica la rearticulación y fortalecimiento de los lazos del adolescente con las instituciones sociales básicas (familia, escuela, trabajo). Todo eso para hacer más fácil la reinserción social del joven.

#### Metodología de la Intervención

El joven es atendido por un delegado profesional que tiene a su cargo a 20 jóvenes. Una vez que se entrevista con el joven propone un plan personalizado al Tribunal que ordena la sanción. En el plan se consignan los objetivos que, según la situación del joven, es necesario alcanzar para facilitar su reintegración social. Se promueve entrevistas periódicas en oficina con el joven y su familia, junto con visitas domiciliarias para abordar los objetivos de la intervención.

### CORPORACIÓN DE DESARROLLO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JOVENES ACJ<sup>14</sup>

La YMCA es una organización cristiana y procura formar mejores personas tanto en su aspecto espiritual como físico para conseguir una sociedad más perfecta y solidaria. Difunde, estimula y fomenta la práctica de la cultura física y de los deportes, con el fin de colaborar a un desarrollo armónico de la personalidad humana en sus fases físicas, espiritual, intelectual y moral. Actualmente ACJ-YMCA es una de las organizaciones de carácter voluntario y sin

---

<sup>14</sup> A la ACJ también se le conoce como YMCA, Young Men's Christian Association. Tienen 166 años en el mundo y más de 80 en Chile.

fines de lucro más extendidas en todo el mundo, cuenta con más de 45 millones de afiliados y trabaja en 135 países del mundo.<sup>15</sup>

En julio de 1973 se desarrolló el 6to Consejo Mundial de Kampala, Uganda, donde la YMCA adoptó una declaración de principios que es la base de los programas que actualmente tiene la Corporación ACJ en Chile.

1. Trabajar para que todos tengan iguales oportunidades y exista justicia para todos.
2. Trabajar para lograr y mantener un medio ambiente en el que las relaciones humanas se caractericen por el amor y la comprensión.
3. Trabajar para lograr y mantener dentro de la ACJ y en la sociedad, son sus organizaciones e instituciones, condiciones que hagan posible la honestidad, la profundidad y la creación.
4. Desarrollar y mantener normas de liderato y programa que sean ejemplo de la variedad y profundidad de la experiencia cristiana.
5. Trabajar por el desarrollo integral del ser humano

La ACJ-YMCA en Chile, dentro de sus múltiples actividades como programas de deportes, programas de salud, programas de embarazadas, educación entre otros tiene un programa de trabajo con jóvenes infractores de ley. Para esos efectos esta organización creó la Corporación de Desarrollo Asociación Cristiana de Jóvenes, ACJ. En la Región Metropolitana esta corporación trabaja en 18 programas en 5 sedes abarcando 33 comunas de la región y atendiendo a miles de jóvenes con la filosofía descrita anteriormente.

En términos más concretos ACJ se orienta a generar un sistema de atención especializada para jóvenes infractores que apunte a su responsabilización y al reconocimiento de sus derechos, teniendo como referente el Proyecto de Ley de Responsabilidad Penal Juvenil. El “Programa de Intervención Ambulatoria” se inicia el año 2002, poniendo al servicio de los jóvenes un equipo multidisciplinario compuesto por Asistentes sociales, Psicólogos, Abogados, Antropólogos, Sociólogos, Profesores y Criminólogos.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.ymca.cl/quienes.html>

<sup>16</sup> <http://www.ymca.cl/corporacion.html>

## CORPORACIÓN OPCIÓN<sup>17</sup>

OPCIÓN es una Corporación privada sin fines de lucro, fundada en 1990, con el objetivo de proteger y defender los derechos de niños, niñas y adolescentes, y diseñar propuestas para mejorar la calidad y eficacia de las políticas públicas.

Brinda atención directa a más de 17.000 niños y niñas, que viven situaciones de violencia, maltrato, abuso sexual, explotación sexual comercial, abandono, trabajo infantil, entre otras. Así como adolescentes que han infringido la ley, en programas socio-educativos para su reinserción social.<sup>18</sup>

La Corporación Opción cuenta principalmente con 3 programas:

1. Programa de Protección de los Derechos
2. Programa de Promoción de los Derechos
3. Programa de Justicia Penal Adolescente

Los Programas 1 y 2 se aplican para niños y jóvenes que han sido vulnerados en sus derechos, por lo que el tercer programa es el que se va a analizar para efectos del estudio propuesto.

### Programas Justicia Penal Adolescente

Brindan atención a adolescentes, en el marco del cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, y deban cumplir con medidas y/o sanciones en el medio libre, siendo una alternativa a la privación de libertad.

Desarrollando un trabajo orientado a la responsabilización, la reparación, la habilitación y la integración social, con la finalidad de disminuir el riesgo de

---

<sup>17</sup> Toda la información es sacada de la página [www.opcion.cl](http://www.opcion.cl)

<sup>18</sup> Se cita textual de [http://www.opcion.cl/conocenos\\_opcion.html](http://www.opcion.cl/conocenos_opcion.html)

reincidencia en conductas infractores, y promover la inserción social/comunitaria de los y las adolescentes.<sup>19</sup>

1. *Programa de Medidas Cautelares Ambulatorias*<sup>20</sup>

Los programas de Medidas Cautelares Ambulatorias, atienden a adolescentes de ambos sexos, entre 14 y 18 años de edad, sujetos a vigilancia por parte de un delegado/a, imputados y/o formalizados por la comisión de un delito, que rige hasta el término del procedimiento judicial, por medio de sentencias condenatoria o absolutoria, o bien por la aplicación de una salida alternativa.

2. *Programas de Salidas Alternativas*<sup>21</sup>

Los programas de Salidas Alternativas, atienden adolescentes de ambos sexos, entre 14 y 18 años de edad, derivados para la supervisión y cumplimiento de una o más condiciones determinadas por un tribunal, que le significan suspender una investigación en su contra por un delito, pudiendo, en la medida de su cumplimiento y no exista una nueva formalización por otro delito durante el período de un año, decretarse el cierre definitivo de la causa.

3. *Programas de Medidas Reparatorias*<sup>22</sup>

Los programas de Medidas Reparatorias, ejecutan sanciones en el medio libre, para adolescentes de ambos sexos, entre 14 y 18 años de edad al momento del delito, bajo la modalidad de prestación de Servicios en Beneficio de la Comunidad o, Reparación del Daño a la Víctima.

---

<sup>19</sup> Se cita textual de [http://www.opcion.cl/nuestralabor\\_programas.html](http://www.opcion.cl/nuestralabor_programas.html)

<sup>20</sup> Se cita textual de [http://www.opcion.cl/programas\\_MCA.html](http://www.opcion.cl/programas_MCA.html)

<sup>21</sup> Se cita textual de [http://www.opcion.cl/programas\\_PSA.html](http://www.opcion.cl/programas_PSA.html)

<sup>22</sup> Se cita textual de [http://www.opcion.cl/programas\\_PMR.html](http://www.opcion.cl/programas_PMR.html)

#### 4. *Programas de Libertad Asistida*<sup>23</sup>

Los programas de Libertad Asistida, atienden a adolescentes de ambos sexos, entre 14 y 18 años al momento del delito, sancionados al cumplimiento de un programa de intervención ambulatoria, a través del control y/ acompañamiento de un delegado/a, orientado a su reintegración social.

#### 5. *Programas de Libertad Asistida Especial*<sup>24</sup>

Los programas de Libertad Asistida Especial, atienden a adolescentes de ambos sexos, entre 14 y 18 años al momento del delito, sancionados al cumplimiento de un programa de intervención ambulatoria especializado e intensivo, a través del control y/ acompañamiento de un delegado/a, orientado a su reintegración social. Esta es la sanción previa a aquellas de restricción en la libertad del/la adolescente, y destinada a aquellos casos de mayor complejidad, según el tipo de delito asociado, así como las experiencias previas con el circuito judicial, entre otros aspectos

### TIERRA DE ESPERANZA

Fundación “Tierra de Esperanza” tiene sus orígenes en otra fundación suiza denominada “Tierra de hombres”, institución que se instaló en nuestro país en el año 1984 para trabajar con la infancia chilena más vulnerada. En 1993, dicha fundación determina retirarse paulatinamente de Chile, generando un proceso de localización de sus programas, que culmina con la creación, en 1997, de Tierra de Esperanza, Fundación Chilena de derecho privado, sin fines de lucro.

---

<sup>23</sup> Se cita textual de [http://www.opcion.cl/programas\\_PLA.html](http://www.opcion.cl/programas_PLA.html)

<sup>24</sup> Se cita textual de [http://www.opcion.cl/programas\\_LAE.html](http://www.opcion.cl/programas_LAE.html)

El modelo adoptado, se centra, por un lado, en la Convención Internacional sobre los Derechos de la Infancia, y por otro, se caracteriza por su estructuralidad e integralidad. Su enfoque multidimensional-ecológico procura la atención integral del niño, con la participación activa de la familia y el apoyo de organismos de la comunidad.<sup>25</sup>

Tierra de Esperanza tiene principalmente 4 líneas de acción:

1. Educación
2. Protección
3. Tratamiento del Consumo de Drogas
4. Responsabilidad Penal Juvenil.

Es precisamente este último el que se va a describir, ya que los otros son tratamiento para niños y jóvenes vulnerados en sus derechos.

#### Responsabilidad Penal Juvenil<sup>26</sup>

Es altamente probable que un acto de delincuencia infanto-juvenil marque el futuro de un(a) joven, el que se verá expuesto a la estigmatización y marginación social, siendo esta la piedra de tope para lograr cambios auténticos y duraderos en el tiempo, mas aun si a esto se le adhieren paradigmas de intervención basados solo en el control y la sanción.

Tierra de Esperanza está llevando a cabo la Línea de Responsabilidad Penal Juvenil, la cual cuenta con proyectos de apoyo a jóvenes infractores de ley, destinados a que desarrollen responsabilización de sus actos y se reinserten en la sociedad. Para lograr esto, se trabaja en forma individualizada, tomando en cuenta

---

<sup>25</sup> <http://www.tdesperanza.cl/index.php/portal/menuInfo/1>

<sup>26</sup> Citado textual de <http://www.tdesperanza.cl/index.php/portal/menuLineas/8>

sus condiciones y características particulares, así como también, la existencia de red familiar y social.

Las instituciones nombradas anteriormente son aquellas ONG's y Corporaciones que el SENAME contrata para que le provean los servicios de rehabilitación en alguno de sus programas. Pero las recién mencionadas son aquellas instituciones que reciben a los jóvenes que ostentan condenas que no son privativas de libertad. Hay otro tipo de centros, aquellos que son semi cerrados y otros que son completamente privados de libertad. Estos son el CSC Calera de Tango, CSC La Cisterna, CSC Femenino de Santiago, CSC Ñuñoa, Cerrado Arrayán, Cerrado Puente Alto y la Sección Juvenil de la cárcel de Puente Alto

#### SERVICIO NACIONAL DE MENORES

La siguiente información fue enviada por el SENAME<sup>27</sup> e ilustra la realidad de los centros cerrados y semicerrados.

#### CUMPLIMIENTO DE SANCIÓN EN RÉGIMEN SEMICERRADO REGIÓN METROPOLITANA, SENAME

*El Servicio Nacional de Menores (SENAME)* es la institución pública que tiene como misión “Contribuir a la restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes, vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de prestaciones de calidad mediante una red de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del Servicio”.

Desde este mandato, desde el año 2007 se hace cargo de la ejecución de las medidas y sanciones de la Ley N° 20.084 sobre Responsabilidad Penal Adolescente (LRPA), en específico de la administración directa de los centros privativos de libertad y los denominados Centros para la Internación en Régimen Semicerrado.

---

<sup>27</sup> La información fue enviada por Juan Pablo Venegas, Coordinador de Gestión Presupuestaria y de Licitaciones, Departamento de Justicia Juvenil, Servicio Nacional de Menores.

En todo el país existen 17 centros de este tipo, siendo la RM la que cuenta con mayor número de ellos, estos son:

<b>CENTRO</b>	<b>PLAZAS</b>
Centro CSC Femenino Santiago	56
Centro CSC La Cisterna	84
Centro CSC Calera de Tango	28

La sanción de privación de libertad bajo la modalidad de internación en régimen semicerrado con programa de reinserción social, consiste en la residencia obligatoria del adolescente en un centro de privación de libertad, sujetos a un programa de intervención que integre actividades que puedan ser desarrolladas tanto al interior del recinto como en el medio libre (Art. 16, LRPA).

Una vez que un juez ha dictaminado esta sanción y se ha determinado su duración, el Director del centro que haya sido designado para su cumplimiento, propondrá al tribunal un régimen o programa personalizado de actividades, que considerará las siguientes prescripciones:

- a) Las medidas a adoptar para la asistencia y cumplimiento del adolescente del proceso de educación formal o de reescolarización, por lo cual se deberá informar periódicamente al tribunal acerca del cumplimiento y evolución de las medidas aquí referidas.
- b) El desarrollo periódico de actividades de formación, socioeducativas y de participación, especificando las que serán ejecutadas al interior del recinto y las se desarrollarán en el medio libre.

Las actividades a desarrollar en el medio libre contemplarán, a lo menos, ocho horas, no pudiendo llevarse a cabo entre las 22:00 y las 07:00 horas del día siguiente, a menos que excepcionalmente ello sea necesario para el cumplimiento de los fines señalados en las letras precedentes y en el Art. 20 de la citada Ley.

La población de éste programa corresponde a adolescentes de uno y otro sexo que hayan sido condenados por sentencia definitiva firme o ejecutoriada por un juzgado competente, por haber cometido uno o más delitos entre los 14 y los 18 años de edad. Sin perjuicio de ello, es

posible que al momento de ingresar a la sanción en régimen semicerrado con programa de reinserción social, la persona sea mayor de 18 años.

La intervención técnica básica de éstos centros está basada en los procesos de trabajo que realicen su Profesional Encargado de Caso (PEC) y su Profesional de Intervención Clínica (PIC) en conjunto con Educadores Sociales, en donde, se propone un Plan de Intervención Especializado para la reinserción social, que abarca las necesidades de habilitación y reparación en casos de intervención familiar, necesidades especiales de personalidad, salud mental, desarrollo cognitivo, habilidades sociales, competencias, entre otros.

A su vez, y como un porcentaje relevante de su oferta debe ser fuera de los recintos de SENAME acudiendo al trabajo y oferta de las redes públicas y privadas, estos centros cuentan con la siguiente oferta de trabajo e intervención intersectorial de manera universal, adaptándola de manera personalizada y diferenciada según los perfiles y complejidad de la situación de cada adolescente.

#### **a.- Oferta Programática Intersectorial**

Esta oferta la componen aquellas iniciativas de carácter intersectorial y que buscan apoyar el proceso de reinserción social para los/las adolescentes abarcados por los centros:

##### **a.1) Educación**

Los adolescentes se insertan en la oferta regular de educación existente en el territorio, preferentemente en la red de establecimientos denominados “**escuelas inclusivas**” establecido por el Ministerio de Educación.

Asimismo pueden acceder a otras alternativas educativas que se estimen pertinentes a las características del caso, tales como 3ª jornada (vespertino), programas CEIA (Centros de Educación Integral para Adultos), programas especiales de nivelación de Chile Califica y en el caso de que algunos presenten problemas para integrarse en el modelo formal, se contemplan “programas de reinserción educativa (reescolarización)” tendientes a normalizar su situación educativa.

Para operacionalizar el acceso de los adolescentes los diversos programas educativos, actualmente se trabaja en la conformación de una mesa nacional y mesas regionales con el Ministerio de Educación que favorecen el acceso a diversas alternativas flexibles o regulares y avancen en la red de escuelas inclusivas, así como en el desarrollo de un futuro de modelo especial para jóvenes con conflicto con la Ley.

### **a.2) Tratamiento de Adicciones**

El Consejo Nacional para el control de Estupefacientes (CONACE), en conjunto con el Ministerio de Salud y el Fondo Nacional para la Salud (FONASA), ponen a disposición de cada centro una oferta de atención para adolescentes infractores con consumo abusivo de drogas.

La atención a las adicciones de drogas y/o alcohol en los jóvenes es uno de las prioridades del nuevo sistema de justicia penal adolescente, al punto que está considerado como una sanción accesoria en la norma y además está disponible para aquellos que lo soliciten voluntariamente.

Esta oferta es ejecutada por Conace a través de proyectos de **corta estadía (UHCE)** disponibles en la oferta hospitalaria de la región, esto con fines de desintoxicación; proyectos **planes intensivos ambulatorios (PAI)**, dirigido a consumidores problemáticos y que requieren un proceso de rehabilitación; o **planes residenciales (PR)**, que corresponden a la internación en comunidades terapéuticas por un tiempo determinado. Todos los programas tienen cobertura nacional.

### **a.3) Capacitación Laboral**

La oferta programática contempla la incorporación a los cursos regulares que Sence abre anualmente y la realización de talleres de empleabilidad, cuya finalidad es el desarrollo de habilidades para desenvolverse adecuadamente en el mundo laboral, a través de módulos de formación en competencias laborales. Además, se ofrecen talleres de alfabetización digital que permiten a los adolescentes ingresar al mundo de la tecnología, al conocimiento de programas básicos computacionales y manejo de herramientas web. Estos se realizan en los centros, en infocentros del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) o en otras instituciones que dispongan de la oferta.

La oferta laboral también incluye la gestión de becas individuales de capacitación entregadas por Sence.

Las alternativas de capacitación laboral son:<sup>28</sup>

- Alfabetización Digital: programa de formación para el uso de computadores nivel usuario avanzado. Consiste en 50 horas de formación en el marco de un convenio establecido con INJUV.
- Programa Aprendices: Destinado a aquellos adolescentes interesados en un proyecto laboral como trabajadores dependientes. Se los incorpora a puestos laborales en empresas con convenio en calidad de aprendices con un instructor designado por la empresa.
- Becas Individuales para formación en oficios.
- Programas Jóvenes al Bicentenario

Para todos los jóvenes del país SENAME ha desarrollado una línea de Formación Laboral conformada de 3 componentes:

- Empleabilidad juvenil
- Capacitación en oficios (convenio con Sence)
- Inicio de la implementación de unidades productivas de desempeño laboral

Sin embargo, esta línea adolece de falta de financiamiento y coberturas por lo que las posibilidades de intervención muchas veces son escasas y limitadas, dependiendo de la capacidad que tenga el centro de generar redes, convenios o beneficios (becas o subsidios) para que los jóvenes puedan optar por formación.

Luego de analizar cabalmente la oferta que existe en la Región Metropolitana para el tratamiento con jóvenes infractores de ley, se puede concluir que el emprendimiento no existe como alternativa válida y el sistema no ofrecería capacitaciones o programas que compitan con el delito (y por ende sean lo suficientemente atractivos para un joven) ni programas asociados al emprendimiento. Esto generaría una posible y real alternativa de intervención innovadora que sin duda modificaría el paradigma del trabajo con los jóvenes infractores de ley. Creer que todos tienen derecho a una segunda oportunidad suena razonable. Generar los

---

<sup>28</sup> Independiente y a pesar de las alternativas de capacitación y los programas que tiene el Sename, la tasa de reincidencia en el delito de los menores de edad es de un 66%

mecanismos necesarios para que un joven infractor de ley pueda efectivamente tener esa segunda oportunidad es un desafío considerable.

## **El Emprendimiento y los negocios como metodología de Reinserción: Algunos casos en el mundo**

En Chile no existen iniciativas que trabajen con el emprendimiento como motor para la reinserción social de jóvenes infractores de ley. Si bien existen programas con adultos sus resultados no se han medido muy bien por lo que no se sabe con certeza cuán efectivos son. Sabemos, además, que mientras antes se ataque el problema es mejor, por lo que al no existir una iniciativa como Proyecto B en el sistema actual se hace más atractivo el poder intentar probar que el emprendimiento puede ser una alternativa válida para la movilidad social y para la reinserción. Según hemos investigado, tampoco existen alternativas similares a Proyecto B (que trabaje con jóvenes) en América Latina ni en ningún otro país del mundo por lo que ese es un incentivo más para probar nuestro modelo.

Existe un directorio de organizaciones que se llama “*Prison Entrepreneurship Guide*”<sup>29</sup>, revista donde se pueden encontrar diversas iniciativas que involucran el emprendimiento con programas de reinserción con jóvenes infractores de ley.

A continuación se verán tres casos de Organizaciones que tienen programas de trabajo con infractores de ley en el mundo que principalmente enseñan y capacitan en la teoría del emprendimiento y los negocios, pero hasta el momento no hemos encontrado programas que, además, financien a jóvenes con estas características para que desarrollen un negocio.

### ***Huston Legit***<sup>30</sup> ***Teaching Business to Youthful Offenders***

Huston Legit es una organización sin fines de lucro que tiene como misión proveer educación en negocios a ex delincuentes e incentivar a aquellos que tienen las características a iniciar pequeños negocios a través de capacitaciones, financiamiento y servicios de apoyo. El programa se inició el 16 de julio de 2001, donde a delincuentes menores de 26 años se les prepara en los cursos de negocios y cómo preparar un plan de negocios. En el año 2007 se unió a “*Enterprise Project*”, una organización sin fines de lucro, con sede en Nueva York, para ayudar a los ex delincuentes que se habían graduado del programa de “Huston Legit”. Enterprise Project ofrece formación empresarial y pequeños préstamos para iniciar empresas a emprendedores en comunidades de bajos recursos en Nueva York. De esta manera, al hacer

---

<sup>29</sup> <http://www.inc.com/articles/2009/02/prison-entrepreneurship.html>

<sup>30</sup> <http://www.hustlinglegit.com/>

una alianza estratégica entre estas dos organizaciones, han podido atender a cientos de ex presos en capacitaciones y financiamiento para hacer nuevos negocios. No se ha encontrado información sobre los resultados de este programa, si efectivamente se ha logrado disminuir las tasas de reincidencia a través del emprendimiento. En el próximo capítulo del trabajo se podrá ver las similitudes entre la propuesta de Proyecto B y la que se acaba de analizar. A simple vista parecen similares, y naturalmente lo son, pero Proyecto B tiene ciertos aspectos que lo hacen diferenciarse de esta y otras propuestas.

### *Nacro*<sup>31</sup>

*Nacro* es la mayor organización de caridad en Inglaterra y Gales dedicado a disminuir las tasas de delito, ayudando a más de 83.000 personas cada año. Tienen un equipo de más de 2.000 empleados y voluntarios que trabajan con una red de socios a través de proyectos en más de 300 comunidades.

La filosofía que tienen es que el impacto destructivo que genera la delincuencia en los individuos y las comunidades crea víctimas, limita las oportunidades, genera miedo. Al cambiar las vidas reducen el crimen y de esa manera al disminuir la delincuencia son muchas las vidas que se pueden salvar.

El trabajo de *Nacro* se centra en tres ejes: antes, durante y después que las personas delinquen. El trabajo se centra con lograr que los delincuentes puedan reintegrarse a la comunidad una vez cumplidas sus condenas. *Nacro* desafía a que dejen de delinquir, proporcionando habilidades positivas, ayudándoles a encontrar un hogar adecuado y creando oportunidades para que las personas pasen del delito a llevar una vida normal dentro de una comunidad.

*Nacro* tiene distintas áreas:

1. Programas legales
2. Programas de reinserción
3. Información, asesoramiento y programas de orientación
4. Programas de Educación, empleabilidad y entrenamiento
5. Actitud y cambio de comportamiento
6. Entrenamiento

---

<sup>31</sup> <http://www.nacro.org.uk/>

Nacro es una de las organizaciones más grandes del mundo, por lo que siempre será un referente en la ejecución de políticas públicas para infractores de ley.

### *Ventouring Out*<sup>32</sup>

Ventouring Out es un programa que tiene puntos similares a Proyecto B. Este programa trabaja con los reclusos dentro de la cárcel, cuando están a un tiempo prudente de terminar su condena. Atiende a más mujeres que a hombres y tienen un esquema que incluye un capacitador empresario, donde este entrega habilidades para negocios y también de emprendimiento. La clave es que esa persona despierte admiración en el infractor de ley y que sea un modelo a seguir para este tanto en el área de emprendimiento como en la vida. La metodología es a través de charlas y capacitaciones. El principal objetivo de Ventouring Out es que los usuarios del programa puedan desarrollar un proyecto de vida, dentro del cual el emprendimiento sea el eje principal. Además de las habilidades blandas, necesarias para crear un emprendimiento, también se enfocan en entregar habilidades duras, como cursos de administración, finanzas y en términos prácticos cómo emprender (cómo legalizar un negocio, los conductos regulares necesarios, etc). Una vez que terminan la capacitación salen de su período en la cárcel y Ventouring Out no les hace el seguimiento necesario.

En conversación con Baillie Aaron fundadora y ex directora de Ventouring Out y además miembro del Salón de Honor de Harvard, nos aconsejó que es importante tener redes con otros centros de emprendedores, buenos expositores, que los usuarios luego se trasformen en mentores, y llevar las cuentas muy claras.

Más adelante en el trabajo se podrá apreciar que las recomendaciones de Baillie Aaron nos hizo ya estaban internalizadas en el modelo de Proyecto B.

Al analizar estos tres casos de modelos de intervención se puede hacer una idea de que en el mundo efectivamente existe una oferta de reinserción a infractores de ley ligada al emprendimiento y al mundo de los negocios. Sin embargo, no existe una igual a Proyecto B. Si a esto se le agrega que en Chile el emprendimiento ni siquiera es una alternativa de

---

<sup>32</sup> Información entregada por Baillie Aaron, Fundadora y ex Directora de Ventouring Out

reinserción social la oportunidad para Proyecto B es tremenda. Tenemos un programa único en el mundo con resultados parciales muy auspiciosos.

## PROYECTO B

En conocimiento de lo que hemos visto hasta ahora, se sabe que existe un problema, que este ha sido abordado de manera insuficiente y que a su vez hay un espectro de jóvenes a los que no se les ha ofrecido una alternativa real, producto de que no existe en Chile una oferta de reinserción social ligada al emprendimiento. En el capítulo anterior se analizaron algunas de las alternativas relacionadas al emprendimiento y los negocios que existen en el mundo, pero no hay ninguna que tenga las características de Proyecto B en cuanto a los préstamos, incentivos y trabajo con la familia como ente clave para el éxito del emprendimiento, generación de redes, reinserción en la sociedad, política de beneficios y contacto con el mundo universitario y empresarial.

Proyecto B es una alternativa para reinsertar socialmente a jóvenes infractores de ley a través del emprendimiento. A grandes rasgos la propuesta consiste en financiar con hasta 45 UF una idea de negocio y a su vez ofrecer una propuesta de capacitación en negocios y en habilidades blandas, donde la familia cumpla un rol fundamental como soporte del emprendedor, además de capacitaciones en el área de negocios y generar las redes suficientes que incentiven al individuo a dejar el mundo del delito. Y donde el emprendedor es una pieza fundamental del sistema producto de que en el éxito de su negocio radica el hecho de que otros jóvenes infractores de ley tengan la misma oportunidad: el préstamo tiene que ser devuelto por el usuario y con ese dinero se financiará parte importante del siguiente emprendimiento de otro joven.

### Lógica del Proyecto B

#### *Costo – Beneficio*

Algunos economistas, como Gary Becker<sup>33</sup>, plantean que el problema de la delincuencia es económico y que se debe a un esquema de incentivos. Si aumentamos el costo de delinquir, y/o aumentamos el beneficio de no hacerlo, debería disminuir la tasa de delitos. El problema que suscita la primera parte de esta afirmación (*aumentamos el costo de delinquir*) es que el “castigo” sería la única manera de resolver el problema de la delincuencia y como

---

<sup>33</sup> Premio Nobel de Economía 1992

consecuencia en la actualidad se tienen cárceles atiborradas de delincuentes, donde la población penal supera con creces la capacidad de las cárceles<sup>34</sup>. Aumentan los delincuentes<sup>35</sup>, y no hay dónde encerrarlos. Cárcel que se abre, cárcel que se llena. El incendio ocurrido en la cárcel de San Miguel<sup>36</sup> es un testimonio real que el hacinamiento en las cárceles es un problema urgente que como sociedad debemos resolver, y existe la opción de continuar con la lógica del encarcelamiento o bien comenzar por aplicar penas alternativas<sup>37</sup> a los delitos o definitivamente hacernos parte de una vez de la segunda parte de esta frase: “*aumentar los beneficios por no delinquir*”.

Es así como Proyecto B articula una serie de incentivos a través de una oferta que es muy atractiva para el individuo y la hace prácticamente irrechazable. Capacitación, financiamiento, taller de habilidades parentales y acceso a redes; en simples cuentas se les ofrece reinsertarlos en la sociedad, pues hasta el momento están completamente fuera de esta, puesto que no tiene acceso a beneficios ni a buenos trabajos por hecho de tener antecedentes delictuales. Se les ofrece una oportunidad, sólo una, en que los distintos agentes de la sociedad se reúnen para hacerle una sola oferta a él y a su familia. Una chance en la que él es el principal agente de cambio.

### *Motivación*

La conducta se define como el Conjunto de las acciones con que un ser vivo responde a una situación<sup>38</sup>. En *Determinantes Socioeconómicos y Demográficos del crimen en Chile (2003)*<sup>39</sup> se postula que los delitos asociados a robos y hurtos son producto de necesidades económicas, no así los delitos asociados a estafas, violaciones, asesinatos o crímenes pasionales. Es por eso que se ha definido como público objetivo a los jóvenes de entre 17 y 23 años que tienen condenas asociadas precisamente estos dos delitos (robos y hurtos). Esto básicamente porque

---

<sup>34</sup> Según datos de Gendarmería de Chile, en nuestro país hay un 70% de sobre población en las cárceles, pero existen casos críticos, como la ex Penitenciaría de Santiago, donde existe un 200% de sobre población penal.

<sup>35</sup> Según datos de Gendarmería de Chile, el colectivo pasó de 60.990 personas en 1998 a 106.877 en 2009, es decir un crecimiento del 75%.

<sup>36</sup> El 8 de diciembre de 2010 murieron 81 reclusos de la Cárcel de San Miguel, de Santiago de Chile, producto de un incendio provocado por las mínimas condiciones de seguridad existentes en dicho penal y el alto nivel de hacinamiento, que alcanzaba el 90%. Además, la baja presencia de gendarmes (en promedio en las cárceles hay un gendarme cada 19 reclusos) en el lugar hizo inevitable el fatal desenlace que finalmente tuvo.

<sup>37</sup> Penas alternativas a la privación de libertad como por ejemplo trabajo en beneficio de la comunidad, libertad vigilada, reclusión nocturna, entre otras.

<sup>38</sup> Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua

<sup>39</sup> Núñez, J., Rivera, J., Villaviciencio, X. y Molina, O. (2003)

Proyecto B pretende generar a través del emprendimiento los ingresos necesarios como para que los jóvenes no vuelvan a cometer delitos. Lógicamente que también se busca generar cambios conductuales que no hagan recaer el peso del éxito de la intervención solamente en si el emprendimiento funciona o no funciona, asumiendo que el principal objetivo es que estos jóvenes abandonen la delincuencia.

Las conclusiones descritas en *Determinantes Socioeconómicos y Demográficos del crimen en Chile (2003)* coinciden plenamente con una encuesta realizada a jóvenes infractores de ley (por un equipo de Proyecto B. No está publicada)<sup>40</sup>, donde aducen que su principal motivación por cometer delitos es la urgencia económica. De esa manera, si se les ofrece una alternativa real a los jóvenes donde se les otorgan los mecanismos para que ellos puedan generar sus propios emprendimientos y que dependa de ellos generar los ingresos suficientes para no seguir cometiendo delitos, se asume que se va a producir un cambio en la motivación. Si, además, se cruza este hecho con el dato de que a los 18 años disminuye la tasa de delincuentes<sup>41</sup> producto del temor que tienen a perder la libertad, es decir, naturalmente aumenta el castigo, es que se está interviniendo en el minuto preciso, donde comienzan a valorar la libertad pero no encuentran cómo satisfacer sus necesidades sin otro método que no sea el delito. Proyecto B les ofrecería la alternativa.

### *Habilidades con un nuevo enfoque*

Se presume que para ser infractor de ley se deben de tener una serie de habilidades: astucia, inteligencia, capacidad para tomar decisiones ante escenarios inciertos, capacidad para tomar riesgos, compañerismo, fidelidad, mente fría, entre otras. Habilidades y capacidades que cualquiera se las querría para emprender alguna actividad e incluso para la vida diaria. El problema que genera esta realidad es que estos jóvenes utilizan las destrezas descritas anteriormente para cometer delitos, y lo que debiera ser un activo para la sociedad completa se transforma en una amenaza permanente, que se puede ver graficada en la sensación de inseguridad que posee la ciudadanía<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Entrevista individual realizada en PROMESI de Colina a 20 jóvenes infractores de ley (condenados por robo y hurto). Programa de Libertad Asistida Especial (PLE).

<sup>41</sup> Harald Beyer y Rodrigo Vergara, 2006. Delincuencia en Chile: Determinante y Rol de las Políticas Públicas.

<sup>42</sup> Según el Índice de Paz Ciudadana Mayo – Julio 2010, desarrollado por Adimark, el 70.9% de la población dice que le afecta mucho la delincuencia. Este mismo estudio señala que el 61.4% de la población tiene un nivel medio o alto de percepción de delincuencia en su comuna.

## **Proyecto B**

Uno de los objetivos de Proyecto B, a través de un equipo de psicólogos profesionales y de estudiantes de psicología, es reorientar todas esas habilidades hacia el “buen camino” entendiendo que el foco de la intervención sea que los padres y la familia se hagan parte del proceso de reinserción; que estos jóvenes se den cuenta que son parte de la solución y no del problema; que si bien ellos le cerraron la puerta a la sociedad con los delitos que cometieron, esta les está dando nuevamente una oportunidad para que vuelvan a entrar. Se dice que los jóvenes infractores de ley estarían fuera de la sociedad producto de que no obtendrían ningún tipo de beneficio debido a que tienen antecedentes delictuales. En general no completan la educación media<sup>43</sup>, por ende consiguen trabajos de muy baja remuneración y sus redes de contacto muchas veces no salen del círculo del delito. Por consecuencia, el hecho de estar fuera de la sociedad (antisociales) por las razones descritas, es en sí un motivo para cometer delitos.

Durante el año 2009 fueron atendidos 10.589<sup>44</sup> jóvenes por la red SENAME. Según algunos datos estadísticos, existen cifras que dan cuenta de que un 66%<sup>45</sup> de estos jóvenes reincide cuando cumple la mayoría de edad. Esto significaría que un porcentaje significativo de ellos no logra reinsertarse socialmente durante el período de cumplimiento de sanción. Por ello se podría suponer, en caso de que la reincidencia se explicara por estos factores, que la oferta presentada a los jóvenes infractores no es lo suficientemente atractiva como para modificar las conductas o bien algunos de ellos no están dispuestos a modificar sus actitudes independiente de la oferta. Si el caso fuera el primero, se debería generar una nueva propuesta que les permita a estas personas reinsertarse y detener la comisión de delitos. Es decir, ofrecer un incentivo lo suficientemente atractivo como para que estos decidan cambiar su conducta infractora.

La literatura también nos evidencia que existe una edad crítica en la comisión de delitos. Entre los 14 y los 18 años la cantidad de personas aprehendidas por robo y hurto

---

<sup>43</sup> Según datos la Psicóloga Roxana Aravena, y apoyada en datos de Gendarmería, afirma que un 60% de los jóvenes infractores de ley (en este caso, en la Sección Juvenil de la cárcel de Temuco) no ha terminado su enseñanza media. Los datos coinciden con la realidad dentro del grupo de jóvenes que con usuarios del programa de Proyecto B.

<sup>44</sup> Diario La Tercera, 13/3/2010

<sup>45</sup> Fundación Paz Ciudadana, 2010

aumenta considerablemente<sup>46</sup>, luego entre los 18 y los 21 años se estanca<sup>47</sup> y comienza a descender a esa edad, para luego entre los 30 y los 40 años disminuir considerablemente la probabilidad de ser condenados<sup>48</sup>, siendo el rango etario más propenso para ser condenado entre los 18 y los 22 años<sup>49</sup>. Esto da cuenta de una mayor urgencia en la intervención de este grupo porque, al parecer, luego de cierta edad disminuiría el porcentaje de riesgo de ser condenado de manera natural, por lo que controlar la reincidencia entre los 18 y 22 años podría ser significativo para la disminución de la cantidad de condenados. Así, si a estos jóvenes se les ofrece una alternativa atractiva y real en ese rango de edad estarían “cautivos” en un sistema en el período en que ellos naturalmente tendrán que tomar la decisión de seguir delinquiendo o bien reinsertarse en la sociedad.

Además se ha determinado que la principal motivación para delinquir, especialmente entre los más jóvenes, tiene relación con la necesidad de procurarse dinero para subsistir y de sustentar a la familia<sup>50</sup>. Por esta razón se podría determinar que uno de los principales móviles del delito es la obtención de recursos económicos y es por ello que Proyecto B ofrece como estrategia motivacional de “enganche” (asumiendo que su móvil del delito es netamente económico, hay que ofrecerles alternativas e incentivos económicos para motivarlos a participar del programa) el desarrollo de un negocio para los jóvenes infractores de ley con la intención de intentar generar recursos económicos para estos y sus familias. Si estos aceptan la oferta sería posible comenzar con un programa asociado al micro emprendimiento en el que se destaca el trabajo con la familia del joven y la generación de redes protectoras.

Por otra parte, en cuanto a las dificultades, podría ocurrir que el emprendimiento no se logre. De hecho existe una alta tasa de fracaso dentro de los dos primeros años (42%)<sup>51</sup>. Por ello Proyecto B intentará incidir en algunas variables que explican estos fracasos. La primera está asociada a la habilidad necesaria para emprender y la segunda por falta de recursos. Entonces, para disminuir la probabilidad de fracaso, se entregan capacitaciones, tanto teóricas como prácticas, sobre emprendimiento y en habilidades blandas y además se facilita un préstamo con ventajas comparativas en relación al solicitarlo a un banco. Cabe destacar de todos modos

---

<sup>46</sup> Beyer y Vergara, 2006

<sup>47</sup> Beyer y Vergara, 2006

<sup>48</sup> Blumenstein et al. 1986

<sup>49</sup> Beyer y Vergara, 2006

<sup>50</sup> Fundación Paz Ciudadana, 1997

<sup>51</sup> Según Rodrigo Castro F., Decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año

que estas personas, al tener los papeles con antecedentes delictuales, no son sujetas a créditos en el sistema formal y tampoco calzan con el perfil de las personas sujetas a préstamos en instituciones como Banigualdad o Fondo Esperanza<sup>52</sup>, por lo que naturalmente no tienen opción alguna de conseguir dinero para empezar con un emprendimiento.

En todo caso, una de las dificultades se podría asociar a la devolución del préstamo, por lo que se incluye a un sistema similar al del co deudor solidario<sup>53</sup>, donde recae en terceros, y en el mismo usuario, la responsabilidad por el éxito del negocio, lo que debería implicar un aumento de las probabilidades de que la recopilación de la deuda se realice. Por otra parte, se desarrolla y entrega un contrato en el que el aval (familiar) se podría ver afectado si no cumple con el pago del préstamo. Estas estrategias se relacionan con lo propuesto por *Prochaska y DiClemente (1991)* en tanto se deben generar estrategias que aumentan la probabilidad de éxito de una conducta deseada y de generar consecuencias por realizar la que no es deseada. Esto debería tener como resultado el mantener la motivación por realizar una conducta, en este caso el emprendimiento y la conducta pro social.

Esta idea propuesta coincide con un estudio realizado por Díaz<sup>54</sup>, donde menciona que si se aumentan los costos por delinquir (mayor riesgo de presidio natural por tener más de 18 años) y se incrementan los beneficios por no hacerlo (trabajo, redes, apoyo familiar, salud, educación) disminuye la probabilidad de cometer algún delito. Este argumento está en la línea de lo propuesto por *Becker (1968)* donde realiza un análisis económico del delito y determina que el infractor no dejará de serlo en la medida en que no se genere un costo alternativo lo suficientemente alto como para detener el delito o, a la inversa, un beneficio lo suficientemente alto por mantener una conducta alejada de la delincuencia. En resumen, las personas se transforman en criminales no porque su motivación sea distinta a la de los demás, sino porque su beneficio y costo difieren<sup>55</sup>. Ateniéndose a este supuesto, se debería generar un programa de reinserción que genere un costo por mantener el delito y un beneficio por dejar de hacerlo.

Otro de los fundamentos para aumentar la probabilidad de reinserción y la disminución de la tasa de delitos es trabajar habilidades parentales que permitan atenuar aquellas dinámicas

---

<sup>52</sup> Banigualdad y Fondo Esperanza son instituciones chilenas que se dedican a financiar emprendimientos de personas vulnerables.

<sup>53</sup> Muhammad Yunus, "Hacia un Mundo sin Pobreza", 2000

<sup>54</sup> Díaz, et al.1993

<sup>55</sup> Gary Becker, 1968

familiares que facilitan la comisión de estos. En ese sentido existiría un funcionamiento familiar contraproducente. *Doñihue y Spiegelman (1998)* identifican que una inadecuada supervisión parental, por ejemplo, promueve la criminalidad juvenil. Así mismo, *Hein y Garrido (2004)*, encontraron que, entre adolescentes chilenos que reconocían haber cometido robos y hurtos, se observa un bajo nivel de reacción familiar, la tendencia a justificar el hecho, la percepción de baja normatividad del contexto y haber sido víctima de negligencia parental, entre otros. Todos estos aspectos muestran un estilo de control y supervisión laxo que favorece los comportamientos de riesgo.

Por último, en la medida en que se articule una red protectora, no sólo aumenta la probabilidad de lograr un micro emprendimiento<sup>56</sup>, sino que además se socializa al joven con un grupo diferente al de riesgo, lo que pretendería disminuir los factores que inciden en la comisión de delitos. En cuanto al efecto de la red en el micro emprendimiento, *Schumpeter, Baumol, Knight y Kirzner* definieron el rol del emprendedor. Joseph Shumpeter habla del concepto de “creación destructiva”<sup>57</sup>, donde señala que los “*emprendedores son personas innovadoras que introducen los cambios y crean nuevas combinaciones de factores, revolucionando los patrones de producción y generando así nuevas oportunidades*”<sup>58</sup>. Por su parte William Baumol habla de la importancia que juegan las instituciones para el desarrollo de los emprendedores<sup>59</sup>. Por otro lado, Frank Knight habla de las incertidumbres y de las capacidades que debe generar un emprendedor<sup>60</sup>. Israel Kirzner postula que los emprendedores tienen que estar permanentemente alertas porque estos se generan a partir de oportunidades y todos están capacitados para ser emprendedores<sup>61</sup>. Todos indican que para que ese rol se cumpla y se aproveche su potencial es necesario contar con un medio ambiente adecuado.

---

<sup>56</sup> Según Rodrigo Castro, Decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, 7 de cada 10 emprendimientos fracasan al quinto año. Además, dice que una de las razones por la cual fracasan estos emprendimientos no funcionan es por la debilidad de las redes de contacto y de las redes más cercanas.

<sup>57</sup> Shumpeter (1963)

<sup>58</sup> Larroulet y Ramirez (2007)

<sup>59</sup> Larroulet y Ramirez (2007)

<sup>60</sup> Knight (1971)

<sup>61</sup> Kirzner (1975)

## **Modelo de Intervención**

Antes de ahondar en el modelo de intervención es necesario recalcar que el objetivo general de Proyecto B radica en:

*“Disminuir la tasa de reincidencia en los delitos de robo y hurto en los jóvenes de entre 18 y 22 años que participen de Proyecto B, habiendo desarrollado 50 emprendimientos antes del año 2013”*

En otras palabras, no es un indicador de éxito o fracaso el hecho de que el emprendimiento tenga o no éxito desde el punto de vista económico o de rentabilidad, sino que el principal y único indicador es que el joven vuelva o no a cometer un delito, es decir, si reincide o no en el delito. Esto básicamente porque para Proyecto B la alteración de cambios conductuales es significativamente más importante que el hecho de que se produzcan cambios en los mercados, malas estrategias comerciales, o una deficiente gestión. Si bien los esfuerzos van enfocados en que el emprendimiento tenga éxito, no se puede ignorar que es altamente probable (de hecho, 7 de cada 10 emprendimientos en condiciones naturales fracasan al término del quinto año, y un 25% de los emprendimientos mueren antes del primer año<sup>62</sup>) que el emprendimiento que se realice no logre generar la rentabilidad necesaria para mantenerse en el tiempo.

Estableciendo entonces el objetivo general de Proyecto B, se pueden definir los objetivos específicos:

- Desarrollar un micro emprendimiento laboral junto al usuario y su familia.
- Identificar y modificar pautas de relación familiar que facilitan la ocurrencia de las conductas delictivas de los usuarios.
- Articular redes de apoyo protectoras para los usuarios.

### *Meta e indicadores establecidos para el proyecto*

La meta principal es la disminución del porcentaje de reincidencia en el delito asociado a robos y hurtos que tienen los jóvenes que fueron o son atendidos por la red SENAME una vez

---

<sup>62</sup> Según Rodrigo Castro F., Decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año.

que cumplen con la mayoría de edad (66%)<sup>63</sup>. El indicador que se utilizará es si existe o no alguna condena asociada a hurtos o robos desde que comienza el proyecto hasta que se cumplen tres años del inicio de este. El horizonte de tiempo objetivo es de tres años por dos razones: en primer lugar, el total del financiamiento debe ser devuelto en un plazo máximo de 90 semanas y luego se le realiza un seguimiento por el período restante; y en segundo lugar porque la edad crítica del infractor de ley es entre los 18 y los 22 años, por ende si se logra mantenerlos cautivos durante gran parte de este período en un sistema de incentivos y privilegios aumentaría la probabilidad que no vuelvan a cometer delitos. El logro de esta meta sería que el porcentaje de reincidencia del total de jóvenes participantes de Proyecto B sea de tan solo un 30%, significativamente menor al actual que bordea el 70%, donde los criterios de selección son un factor clave que explicaría el éxito de la intervención.

Las metas asociadas a los objetivos específicos son:

- a. Desarrollar un micro emprendimiento laboral donde el joven usuario logre devolver la totalidad el préstamo entregado. El indicador es el porcentaje total del préstamo que es devuelto por el usuario.
- b. Que la familia del joven modifique las pautas familiares facilitan la conducta infractora del usuario. El indicador de esta meta es individual para cada familia debido a que se identifican aquellas conductas que facilitan la infracción y luego se evalúa si fueron o no modificadas. Este indicador también se mide en porcentajes dependiendo de la cantidad de conductas modificadas en relación al total de conductas identificadas como facilitadoras de la conducta delictiva del usuario.
- c. Generar una red de factores protectores para el joven participante. El indicador de éxito se relaciona con la cantidad de agentes protectores que participan de la red del usuario. El indicador de éxito es la articulación mínima de 7 agentes, los que son un psicólogo, un ingeniero comercial, un empresario, dos usuarios de Proyecto B, un universitario y un medio de comunicación.

---

<sup>63</sup> Fundación Paz Ciudadana, 2010.

## *Descripción del Modelo*

### **1° ETAPA**

**Selección:** El proyecto comienza con una selección de candidatos que cumplan con las siguientes características:

1. Usuario mayor de edad con un tope de 23 años

La lógica es ser consistentes con las estadísticas y poder intervenir en el período en el cual su conducta requiere un cambio sustancial para dejar la delincuencia. Esta es la edad más crítica y donde se pueden generar los cambios más radicales. Lo más relevante es que sea mayor de 18 años, pues a esa edad cambia la ley y las condenas son más duras.

2. Condena por Robo y/o Hurto

Como lo vimos anteriormente, se definió el público objetivo como jóvenes que tengan condenas por robos y/o hurtos, producto de que son estos delitos los que son provocados por falta de recursos y urgencia económica. De esa manera, el programa de Proyecto B no está enfocado a jóvenes que tengan condenas por otro tipo de delitos.

3. Que no tenga un consumo adictivo de sustancias ni trastorno psiquiátrico severo

El consumo adictivo de drogas o alcohol es problema en si mismo que requiere ser tratado con anterioridad al ingreso al programa. Uno de los principales sustentos del modelo de Proyecto B es que los jóvenes delinquen por problemas económicos, y esto se puede ver distorsionado si es que el joven tiene alguna adicción.

4. Que participe de algún programa del SENAME

El proceso de selección se realiza en conjunto con las corporaciones que le prestan servicios al SENAME, pues son ellos quienes tienen en tratamiento a los jóvenes que cometen delitos. La dinámica es la siguiente: un joven comete un delito, este es juzgado y le dan una condena y el SENAME le paga a una corporación para que este rehabilite al joven. De esa manera es precisamente a esas corporaciones donde Proyecto B tendría que ir a buscar a los potenciales usuarios del programa.

5. Que tenga una familia que quiera participar del proyecto

Las estadísticas nos dicen que 7 de cada 10 emprendimientos fracasan al cuarto año, pero un indicador extremadamente relevante al momento de entender por qué fracasan estos 7, según explica Rodrigo Castro<sup>64</sup>, es por la debilidad de las redes más cercanas, como la familia. Si se es capaz de comprometer a la familia con el proyecto y hacerla partícipe del éxito o del fracaso de este, sin lugar a dudas que se aumenta la probabilidad de éxito. Además, hay una parte importante de las familias de los jóvenes infractores de ley que también están introducidas en el mundo del delito<sup>65</sup>, por lo que incentivan a la comisión de delito. Este factor es extremadamente relevante al momento de elegir los casos, pues el apoyo de la familia es un factor fundamental.

6. Que muestre una motivación por querer participar del programa

Es absolutamente necesario que la idea de negocio sea del mismo usuario ya que finalmente es él quien tiene que estar motivado por ejercer su emprendimiento. Para eso, el tener una habilidad laboral se transforma un elemento clave al momento de evaluar al potencial usuario, pues sin duda el tener una habilidad le va a hacer más fácil poder desempeñarse como emprendedor.

## **2º ETAPA (12 semanas)**

Una vez que están seleccionados los usuarios del programa comienza la segunda etapa que a su vez se divide en dos (que actúan de manera paralela):

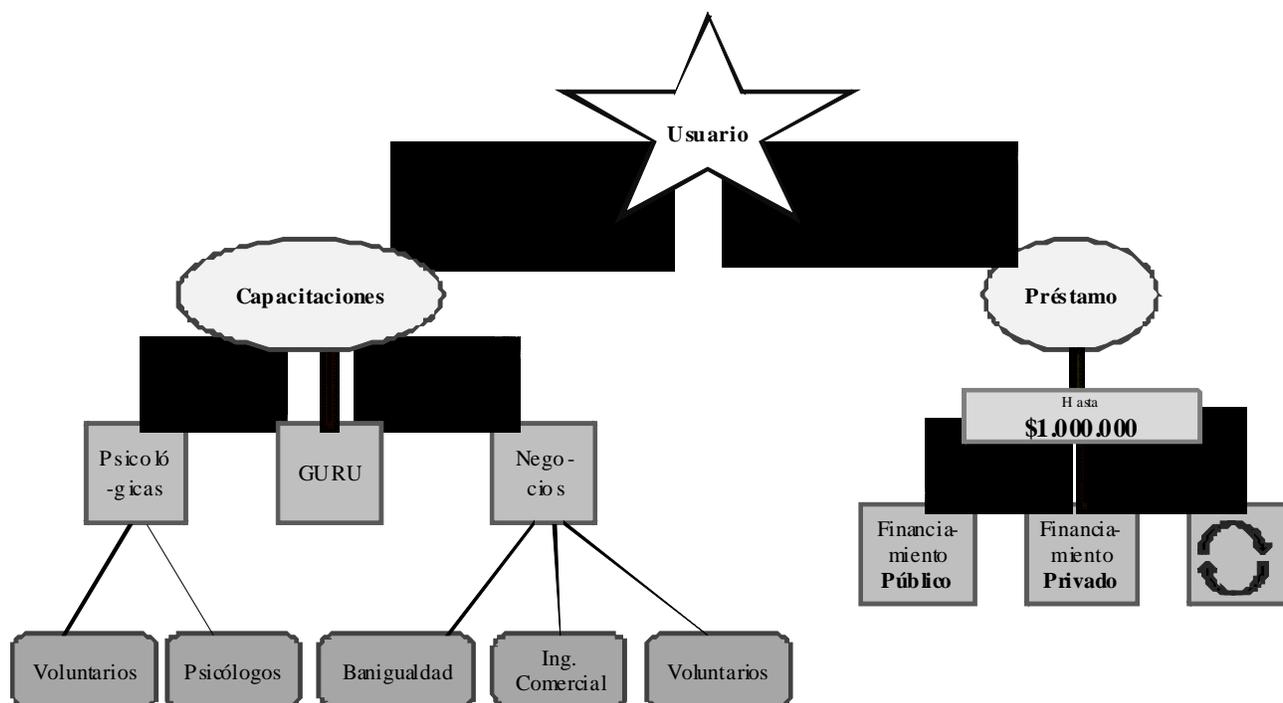
1. Capacitación
2. Financiamiento

---

<sup>64</sup> Economista. Decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo.

<sup>65</sup> Según Fundación Paternitas, en Chile 8 de cada 10 presos son hijos de presos.

En el siguiente esquema se puede apreciar cómo funcionan estas dos áreas que luego se



pasarán a explicar detalladamente:

### 1. Capacitación

En esta etapa las capacitaciones se realizan semanalmente.

- a. Psicológicas: Cada caso contempla dentro de su programa a un Psicólogo contratado por Proyecto B más un equipo de Universitarios voluntarios del área de la Psicología y Trabajo Social. Este equipo deberá tener reuniones familiares semanales con el fin de generar apoyo familiar para el micro emprendimiento y también para evaluar, problematizar y modificar las pautas familiares que generan o sostienen las conductas infractoras. Además de asistencia psicológica al propio usuario. Por último, tendrán también como rol comenzar a reinsertar de vuelta al usuario a la sociedad, acompañándolo a la Municipalidad a realizar los distintos trámites y conectándolo con otro tipo de

redes que sean las que está acostumbrado el usuario (generalmente redes asociadas al delito).

- b. GURU: Este es un agente clave dentro del desarrollo del proyecto. El GURU es un emprendedor del área que cumple básicamente dos objetivos. En primer lugar como apoyo en términos de negocios, pues debe tener un emprendimiento funcionando y que sea relativamente exitoso y de esa manera servir como apoyo para cuando el usuario tenga dudas relativas al negocio en sí. El otro objetivo es que el usuario lo vea como un *modelo a seguir*; una persona que empezó también de cero y llegó a tener su negocio. La particularidad de nuestro modelo es que una vez que el usuario 1 termina su período, pasa a ser el GURU del usuario 2. Eso se explicará con más detalles más adelante.
  
- c. Negocios: La capacitación en negocios tiene dos agentes importantes:
  - i. Banigualdad: Esta ONG que lleva años en Chile implementado el sistema inventado por Muhammad Yunus<sup>66</sup> con mucho éxito realizará las capacitaciones teóricas en negocios a los usuarios. Banigualdad tiene una vasta experiencia en la enseñanza más básica del negocio con personas de escasos recursos, quienes a través de didácticos métodos aprenden a llevar contabilidad, hacer flujos de caja y otros métodos esenciales cuando se quiere emprender un negocio.
  - ii. Ingeniero Comercial y Voluntarios: El modelo incluye un equipo compuesto por un Ingeniero Comercial y Universitarios voluntarios del área de negocios. Estos están asociadas a la generación de habilidades laborales necesarias para los emprendimientos laborales y la evaluación de la rentabilidad del proyecto de negocio. Además, deberán poner en práctica semana a semana lo que a los usuarios les enseñan en

---

<sup>66</sup> Sistema de financiamiento para micro emprendimientos donde se genera un grupo de personas que están dispuestos a ser aval de los otros del grupo. Así, ante la falla de uno de los integrantes son el resto de los miembros del grupo los que pagan la deuda y de esa manera se tiene un sistema perfecto donde la tasa de morosidad es prácticamente 0. En Chile, la ONG Banigualdad trabaja con este modelo y tiene una tasa de morosidad inferior al 1%. Con este sistema Yunus creó el Banco Grameen, más conocido como el *Banco de los Pobres*, emprendimiento que le valió ganar el Premio Nobel de la Paz el año 2006.

Banigualdad. De esa manera la enseñanza no sólo queda en la teoría, sino que además se lleva a la práctica en el mismo lugar del negocio.

## 2. *Financiamiento*

El préstamo que se le otorga al usuario tiene las siguientes características:

- a. Luego de evaluar la rentabilidad del negocio que el joven quiere realizar, y si esta es positiva, se entrega un préstamo en bienes de hasta 45 UF (\$1.000.000). El préstamo se realiza con un aval, que sería la madre (o familiar) del joven. El préstamo se realiza en bienes, nunca en dinero. Es importante recordar que dentro de los requisitos para poder entrar al programa es que la familia tenga un real interés en el emprendimiento, de esa manera detectamos dentro del grupo familiar a algún adulto responsable con el cual el usuario tenga una relación de confianza y respeto. En consecuencia, si bien el préstamo es a un familiar y no directamente al usuario, el hecho de que Proyecto B pueda tomar acciones legales contra esa persona en caso de que el usuario no devuelva el préstamo, debiera generar un incentivo para que el usuario devuelva el préstamo.
- b. Se exige una devolución semanal de 0,5 UF hasta que devuelva la totalidad del dinero prestado. En la medida en que devuelve el préstamo, se siguen realizando capacitaciones laborales semanales y también las intervenciones de apoyo familiar y de redes. Y lógicamente se le va completando el total del préstamo a medida que va devolviendo lo que se le ha otorgado.
- c. El cobro del préstamo lo realiza el aval y este trabajo es remunerado con el 15% del total del dinero devuelto, por lo que significa un ingreso familiar que incentivaría la devolución del capital entregado y la participación activa de un familiar significativo. Así, la misma persona que es el aval es la encargada de cobrar el préstamo, y Proyecto B le paga por hacer ese trabajo. El sistema un esquema de incentivos en que el familiar se ve de alguna manera “entrampado” en que debe dinero que tiene que cobrársela al usuario para pagársela a Proyecto B, pero a su vez le pagan por cumplir esa función.

- d. El total del capital recaudado (menos el 15% otorgado como remuneración al adulto recompensable que hace de aval) será para financiar un nuevo proyecto de un futuro usuario. Es decir, el joven infractor de ley que devuelva el préstamo, será el que financie a un nuevo infractor. De esa manera se transforma en el GURU del siguiente usuario.
- e. Si el joven no es capaz de devolver por lo menos 1 UF al mes, durante dos meses, se le solicitan los bienes y el capital entregado, pero se mantiene el apoyo familiar.

Este novedoso sistema creado por Proyecto B tiene una serie de elementos innovadores que vale la pena recalcar. En primer lugar se le está prestando dinero a personas que no son sujetos a créditos, que no tienen opciones de financiamiento, que muchas veces sus viviendas no están inscritas en el Servicio de Impuestos Internos, por lo que no pueden generar negocios en sus casas y que, por último, pocos en la sociedad confía en ellos. Segundo, se entrega en bienes, no en dinero, así se tiene la certeza de que se use para el fin propuesto y además no sería una buena estrategia hacer caer al usuario en algún tipo de tentación. Tercero, se incluye a un familiar en la transacción, pues al generar el sistema de incentivos para que cobre, ya que se le paga por hacerlo, se generaría un círculo virtuoso que permitiría tener comprometidos a los familiares y a los usuarios, y a la vez permite que Proyecto B pueda continuar con sus emprendimientos, producto de la tasa de retorno. Por último, el elemento más novedoso de esta propuesta es que el dinero que el usuario devuelve a Proyecto B queda en el sistema y el joven se transforma en prestamista, donde él escoge, en base a una terna propuesta por Proyecto B, al usuario que recibirá su préstamo. Sin querer estigmatizar, si el popular refrán dice *“ladrón que roba a ladrón, tiene 100 años de perdón”* este es un sistema en que el *“ladrón le presta a ladrón, tiene 100 años de gestión”*. Y sin darse cuenta y lo mejor, sin costo en caso de que devuelva el préstamo.

La manera de obtener este financiamiento viene principalmente de tres fuentes:

- Financiamiento Público: Proyecto B canaliza los fondos a través de fondos estatales, concursos públicos y fondos concursables que lanza el Estado a través de sus diversos Ministerios y Programas.

- Financiamiento Privado: A través de Empresas privadas que quieran desarrollar una línea de Responsabilidad Social Empresarial ligada al tema de la reinserción social de infractores de ley. Empresas que se comprometan directamente financiando emprendimientos.
- Devoluciones: El modelo no sería lo mismo sin este sistema de devolución por parte del usuario, que permitiría financiar los siguientes emprendimientos. Sin embargo, el modelo no es autofinanciable en un 100% por lo que necesariamente se requiere de aportes públicos y/o privados.

### **3° ETAPA (60 semanas)**

La tercera etapa es igual a la segunda, pero se distancian las capacitaciones y el apoyo familiar a tres veces al mes durante 24 semanas y luego a dos veces mensuales por 36 semanas.

### **4° ETAPA (18 semanas)**

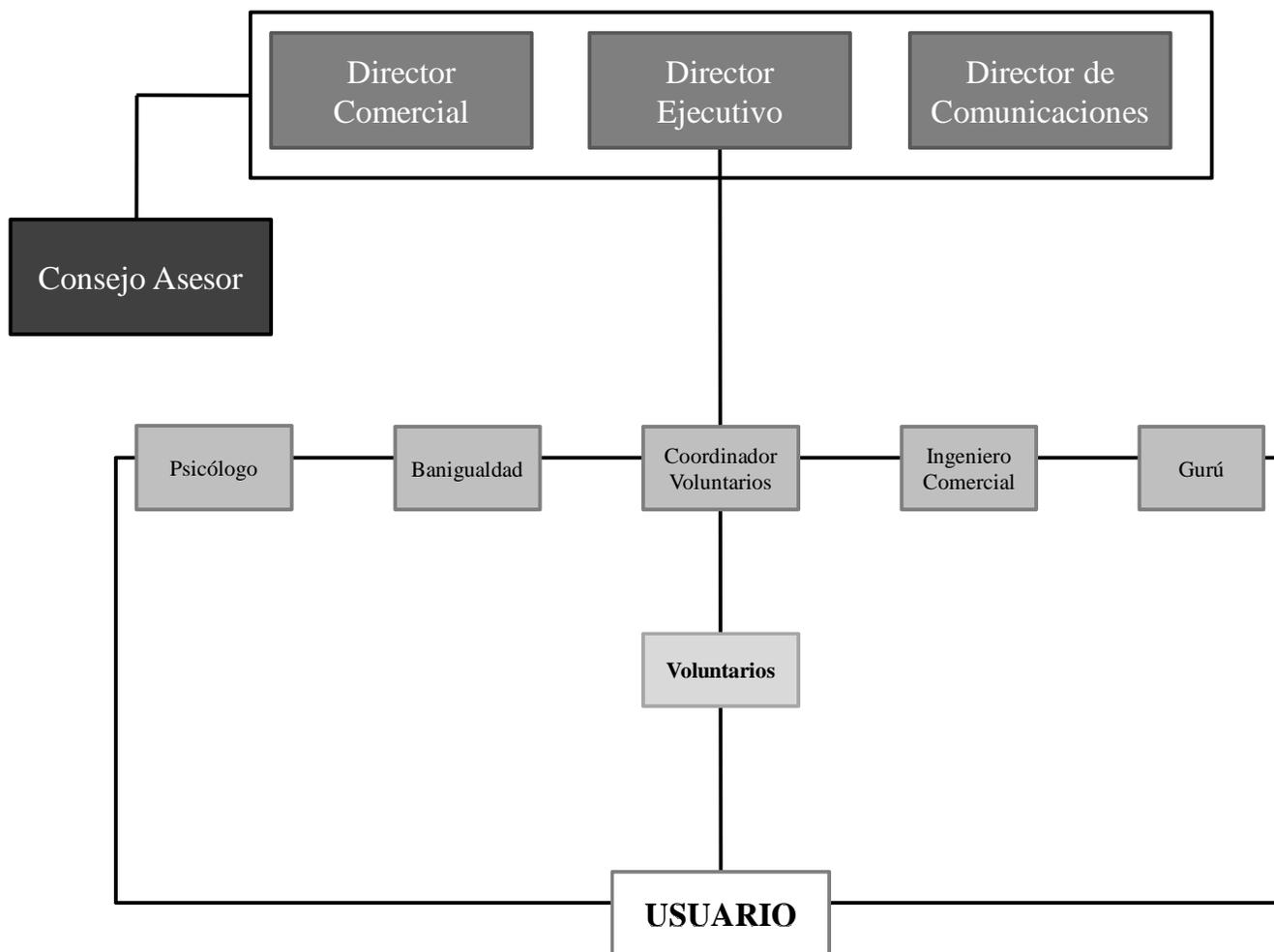
**Seguimiento:** En esta etapa las capacitaciones y acompañamiento se realizan una vez al mes y además se realiza de manera indirecta a través del sitio web del poder judicial donde se revisa si existen nuevas causas de los participantes.

### **5° ETAPA (66 semanas)**

**Seguimiento:** En esta etapa no hay capacitaciones ni acompañamiento producto de que el usuario ya habría devuelto todo su préstamo, sin embargo esta etapa solamente contempla un seguimiento mensual vía la página web del poder judicial para analizar si es que el usuario tiene nuevas condenas. En caso de que no las tenga al cabo de las 66 semanas, el usuario se habrá graduado y habrá pasado 3 años por Proyecto B.

## Modelo de Gestión

A continuación se procederá a explicar brevemente el modelo de gestión de la propia organización:



### *Consejo Asesor:*

El Consejo Asesor es un grupo que funciona como apoyo de la plana mayor de la organización, compuesto por personas de reconocida trayectoria en el ámbito público, empresarial, privado, legal, de ONG's y del mundo de las comunicaciones. Tienen como tarea reunirse dos veces al semestre a fiscalizar el trabajo que realiza el área ejecutiva de Proyecto B y proponer planes de acción. El Consejo Asesor de Proyecto B en la actualidad está compuesto por las siguientes personas:

- Gerardo Jofré, *Presidente de CODELCO (Presidente del Consejo Asesor)*
- Ciro Colombara, *Abogado. Fundador de PROBONO*
- Janet Sprohnlé, *Directora Ejecutiva de People and Partners. Ex presidenta de Acción RSE*
- Patricio Cordero, *Director Ejecutivo de Banigualdad*
- Javiera Blanco, *Directora Ejecutiva de Fundación Paz Ciudadana. Ex Subsecretaria de Carabineros en el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet*
- Miguel Bejide, *Presidente Fundación Miguel Kast*
- Catalina Droppelmann, *© Phd Criminología Universidad de Cambridge*
- Nora Van der Schraft, *Socia de Extend Comunicaciones*
- Roberto Fantuzzi, *Presidente de Asexma*
- Jeanette Shiess, *Transoceánica*
- Jorge Navarrete, *Abogado*
- Marco Antonio González, *Diario La Tercera*

#### *Director Ejecutivo*

El Director Ejecutivo tiene como rol coordinar a las áreas que dependen de la plana mayor de la organización. Gestión, toma de decisiones, coordinación general y generación de redes en terreno son otras de sus funciones. Además, generar el vínculo con los organismos gubernamentales relacionados al tratamiento con jóvenes infractores de ley por último tiene el rol de seleccionar, en conjunto con las instituciones que trabajan con el SENAME, a los usuarios del Proyecto B. Este puesto actualmente lo ocupa Rafael Rodríguez, Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica, ©MBA de la Pontificia Universidad Católica y Fundador de Proyecto B.

#### *Director Comercial*

El Director Comercial tiene como rol gestionar los recursos necesarios para financiar tanto los emprendimientos como el funcionamiento de la plana ejecutiva de Proyecto B. Esto a través de la búsqueda de financiamiento tanto público como privado y de organismos internacionales. Además de la gestión en Administración y Finanzas dentro de la organización. Actualmente este puesto lo ocupa Agustín Riesco, Ingeniero Comercial de la

Universidad del Desarrollo,© MCA de la Universidad del Desarrollo y Cofundador de Proyecto B.

#### *Directora de Comunicaciones*

La Directora de Comunicaciones tiene como rol tener permanentemente en los medios a Proyecto B. “Lo que no se comunica, no existe”<sup>67</sup>, por lo que es fundamental comunicar a través los medios de comunicación y redes sociales todos los logros que va teniendo Proyecto B. Este cargo lo ocupa actualmente Francisca Rivas, Periodista de la Universidad de Los Andes.

#### *Coordinador de Voluntarios*

El Coordinador de Voluntarios tiene la misión, tal como lo dice el cargo, de coordinar a que los voluntarios vayan a hacer las capacitaciones, que cumplan con los objetivos, acoger sus sugerencias y quejas y por último recibir y ordenar los informes semanales que preparan los voluntarios.

#### *Banigualdad*

Tal como se comentó anteriormente, Banigualdad tiene un rol fundamental en la capacitación del usuario del programa. Es coordinado directamente por el Director Ejecutivo.

#### *Psicólogo*

Cada usuario cuenta con un Psicólogo y este a su vez cuenta con un equipo de voluntarios, que si bien están comunicados con él, no dependen directamente de este (sino que del Coordinador de Voluntarios). Es coordinado directamente por el Director Ejecutivo.

#### *Ingeniero Comercial*

Los usuarios también cuentan con un Ingeniero Comercial (anteriormente fueron descritas sus funciones) para apoyar en la realización del emprendimiento. Este a su vez cuenta con un equipo de voluntarios a su disposición para hacer el trabajo más eficiente. También es coordinado directamente por el Director Ejecutivo.

#### *GURU*

---

<sup>67</sup> Gabriel García Márquez, Premio Nobel de Literatura 1982

Tal como se comentó en el capítulo anterior, el GURU juega un rol clave dentro de la organización. Este es coordinado directamente por el Director Ejecutivo y el objetivo es que se cree una comunicación fluida y directa con el usuario. Actualmente los GURU son el Chef Sebastián Pincheira, el propietario de la Distribuidora La Oferta José Gracia, Tiburcio de la Carcova, de Atakama Labs y Ricardo Amunategui, Director de Emu Films.

### *Voluntarios*

Los voluntarios, tanto del área de la Psicología como del área de Negocios, son coordinados por el Coordinador de Voluntarios. Sus intervenciones tienen una periodicidad determinada según la etapa en la que se encuentra el proyecto y también juegan un rol clave en el modelo ya que finalmente son los que van a tener mayor contacto con el usuario.

Como se puede apreciar, cada usuario tiene a una red de apoyo de aproximadamente 20 personas que trabajan con el objetivo de que genere el emprendimiento y que finalmente decida abandonar la delincuencia.

Cabe destacar que este modelo es replicable para cada uno de los casos, y que para el caso del “Usuario 2”, el “Usuario 1” pasa a jugar el papel del GURU.

## Proyecto B un año después: Resultados parciales

### El emprendimiento como factor de movilidad social

El emprendimiento puede ser sin duda un factor muy relevante para la reinserción social de jóvenes infractores de ley pero a su vez puede transformarse muchas veces en la clave para la movilidad social. A continuación se analizarán dos casos reales que tienen un final radicalmente opuesto. Mismos perfiles, mismo apoyo familiar, la misma oportunidad. ¿Qué hace, entonces, que tengan destinos tan diferentes? De hecho, es importante recalcar que producto del desenlace de uno de estos casos es que se le hizo una pequeña modificación al modelo de intervención de Proyecto B, que se explicará más adelante.

Felipe Riquelme<sup>68</sup> es un joven que vive en Lampa, en una toma de hace 25 años que aún no es legalizada por parte de la Municipalidad de dicha comuna. Proviene de una familia no asociada al delito, sin consumo problemático de drogas, hijo de padres trabajadores. Felipe tenía un grupo de amigos con el cual comienza a salir, a consumir pasta base y empieza a robar. Él nunca ha sido muy claro en decir cuánto robó, pero sí lo hizo. En una de sus detenciones lo condenan y es confinado a pasar algunos meses en un centro cerrado del Sename. En los tres meses que está adentro deja la pasta base, da un giro radical en su vida (si bien no hay causalidad entre el consumo de drogas y la delincuencia está comprobado que existe una correlación<sup>69</sup>) y decide no ser de los “choros”<sup>70</sup>. Producto de su buen comportamiento comienza a tener una mejor relación con los gendarmes y le empiezan a otorgar ciertos beneficios asociados a la buena conducta. Ingresa a la iglesia evangélica y se va a vivir con su polola (actual señora). Deja a sus antiguos amigos, entra a estudiar y en ese entonces comienza la historia entre Felipe y Proyecto B. Felipe era atendido en Promesi<sup>71</sup> y es ahí donde Proyecto B lo conoció. Se le presentó la oferta, se le explicó que era parte de un programa piloto y él comentó que en su barrio faltaba un almacén y además que en su casa su sólo vendían pan amasado y él creía que eventualmente podría aumentar la oferta de productos y desarrollar un negocio de almacén en su barrio. El proyecto no estaría exento de problemas, pero valdría la pena arriesgarse. Así, se evaluó la factibilidad del negocio, se

---

<sup>68</sup> Felipe Riquelme es un nombre ficticio para una persona real. No se quiere exponer su verdadera identidad, por eso se usa el nombre de Felipe.

<sup>69</sup> Según un estudio de Paz Ciudadana del año 2010 el 80% de los delitos se cometen bajo la influencia de droga o alcohol

<sup>70</sup> “Choros” es una dominación de un tipo de infractor de ley

<sup>71</sup> Como se explicó anteriormente en el trabajo, Promesi es uno de los centros a los cuales el Sename envía a los jóvenes infractores de ley a cumplir alguna condena.

estableció que el negocio era rentable y había que empezar a implementarlo. Actualmente Felipe trabaja en una empresa y el negocio lo maneja Juanita<sup>72</sup>, su mujer.

En ese entonces se le planteó a Felipe el siguiente contrato: se le iba a prestar hasta \$1.000.000 en bienes de manera parcelada con su pareja como aval. Juanita estaba encargada de devolver \$10.000 semanales a Proyecto B y se le pagaría el 15% por hacer este trabajo. Además, Felipe sabía que cada peso que él devolviera al sistema le da la oportunidad a otro joven de poder desarrollar un negocio. La única cláusula que no se podía negociar era la siguiente: un delito, y está fuera de todo beneficio de Proyecto B. Esta es la única causa que deja automáticamente al usuario fuera del programa.

Para partir el negocio se generaron diversos problemas, por ejemplo no se podía hacer un almacén en la casa producto de que la propiedad no existía, no estaba legalizada. Primer trabajo fue legalizar la propiedad ante la Municipalidad de Lampa e Impuestos Internos (de hecho, el permiso todavía está en proceso). Luego, comenzamos con equipos de voluntarios a hacer las capacitaciones donde semanalmente estudiantes de Ingeniería Comercial acompañan a Felipe en el proceso de creación del emprendimiento (conocimientos básicos de contabilidad, ahorro, pago a proveedores, impuestos, análisis de marketing, entre otras actividades) y también voluntarios del área psicosocial, quienes lo acompañan a través del trabajo en habilidades blandas, fortalezas, debilidades, e incluir en redes comunitarias.

Entonces, con el emprendimiento desarrollándose, las capacitaciones en proceso y el préstamo otorgado faltaba proveer a Felipe, según el modelo de Proyecto B, de un Gurú. Es así como se contactó a don José Gracia, propietario de la distribuidora La Oferta, quien en la actualidad es el Gurú de Felipe.

En la actualidad, el almacén de Felipe tiene una variada oferta de productos, es atendido todo el día por Juanita y en sus planes a mediano y largo plazo está poder vender platos preparados. De hecho, la suegra de Felipe se ganó un proyecto FOSIS<sup>73</sup> para la producción de huevos en la propia casa, donde actualmente sólo alcanza para el consumo familiar pero en el corto plazo estos huevos se van a sumar a la oferta del almacén. Felipe entró hace 9 meses al programa y hoy se puede decir que su emprendimiento ha sido exitoso. No exento de problemas, ha podido sortear las dificultades y tentaciones de llevar una vida más fácil. Semanalmente es visitado por los voluntarios y ya va solo a Santiago a cotizar y comprar

---

<sup>72</sup> Juanita es un nombre ficticio al real nombre de la Mujer de Felipe

<sup>73</sup> Fondo de Solidaridad e Inversión Social, del Ministerio de Planificación de Chile

mercadería más barata. El único problema que se ha tenido es que no se va al día en las devoluciones. Esto da cuenta que el modelo de Proyecto B necesita ciertos ajustes para que sea en parte autosustentable. A Felipe le quedan prácticamente dos años en el programa de Proyecto B, donde una vez que devuelva todo el préstamo puede acceder a otro y donde será permanentemente monitoreado para evaluar si ha vuelto a cometer algún delito. Felipe evidenciaría el hecho de que los incentivos en el sistema actual no están bien puestos, producto de que habría muchos jóvenes que no se sienten interpretados ni motivados con la oferta actual. El caso de Felipe, y otros que actualmente siguen el mismo camino, es una motivación para el equipo de Proyecto B a seguir trabajando para entregar una segunda oportunidad a cientos de jóvenes en Chile.

Pero tal como se mencionó anteriormente, existe un caso en particular que teniendo las mejores oportunidades no fue exitoso. No porque el negocio no fuera rentable (de hecho lo era, y mucho) sino porque el individuo volvió a cometer un delito. Hoy está preso.

El caso Javier Reyes<sup>74</sup> es muy similar al de Felipe Riquelme. Muchas condiciones, un real apoyo familiar y una rehabilitación en el tema de las adicciones. El caso es similar y no igual básicamente por una razón: el negocio que se le propuso a Javier nació de Proyecto B y tenía un gran potencial. Podría ganar mucho dinero, pero requería de esfuerzo y de mucho tiempo de dedicación. Dentro de la Sección juvenil de la cárcel de Puente Alto, donde Javier cumplía condena, tuvo siempre excelente comportamiento y era el mejor evaluado, al punto de que al cabo de dos años de cumplida la condena se la remitieron y lo enviaron al Centro Semicerrado de La Cisterna, donde participó de distintas agrupaciones y lideró la creación de algunas. Javier tenía todas las condiciones y era el mejor exponente del CSC La Cisterna, de hecho cuando Proyecto B decidió seleccionar a un candidato de este Centro, el Sename no dudó en escoger a Javier.

Cuando lo Proyecto B tomó contacto con él, se notaba que Javier tenía muchas capacidades, muy inteligente y una conducta y discurso consecuentes entre sí. Tendría grandes resultados si se era capaz de hacer un trabajo serio y metódico con él. De hecho, estaba muy motivado con tener esta oportunidad ya que si lo hacía bien iba a tener la posibilidad de ayudar a otros jóvenes que estuvieran en su misma condición.

El primer proyecto que se le ocurrió a Proyecto B, junto a Javier, fue armar un almacén cerca de su casa en Quilicura. Luego de mucho trabajo junto a la Municipalidad de esa comuna,

---

<sup>74</sup> Se usa el nombre de Javier Reyes para proteger la verdadera identidad del individuo

finalmente se logró que el Centro de Emprendimiento de dicho lugar cooperara y ayudara a gestionar los permisos para que Javier pudiera instalar su negocio. De hecho, en el intertanto, mientras Javier estaba sin trabajo e intentando armar el emprendimiento, se le consiguió un trabajo en la empresa de instalaciones sanitarias Gespro (así podía terminar su especialización de Gasfiter y contar con un oficio para poder desempeñarse el día de mañana), donde su Gerente General le pidió que se quedara trabajando ya que era un excelente empleado. Javier quería emprender, por lo que decidió, luego de un par de meses de trabajo en Gespro, iniciar su propio negocio

El negocio que quería emprender Javier empezó a tener muchas trabas por lo que se decidió iniciar otro negocio. En Komatsu, empresa socia de Proyecto B, se había marchado el lavador de autos por lo que se nos ofrece tener una persona para que generara su emprendimiento lavando autos (alrededor de 400 autos diarios se estacionan en el lugar). La empresa GreenClean (compañía que tiene máquinas de lavados de auto en distintos Malls de Santiago) serían los Gurús. Estaba todo listo y dispuesto para que Javier comenzara su emprendimiento.

Javier comenzó a salir nuevamente con sus antiguos amigos, se perdió un fin de semana y entró a robar a un hogar no habitado. Este fracaso fue muy profundo tanto para Proyecto B como para el Sename, la Familia y el mismo Javier, que sintió que se le escapó la única oportunidad que iba a tener en su vida.

Como en todo fracaso hay que sacar lecciones, naturalmente hizo preguntarse qué factor había influido en la diferencia del destino de Felipe y Javier. La primera variable fue el hecho de volver a juntarse con sus antiguas amistades que lo habrían inducido al delito. Además, no hay evidencia que haya caído en el consumo de drogas pero si así fuera este es un tema que Proyecto B no se puede hacer cargo, porque son problemas independientes entre sí. Primero tienen que dejar el consumo y luego la delincuencia. Proyecto B los puede orientar y ayudar, pero no se pueden mezclar intervenciones. En este caso, el consumo de drogas es un factor decisivo para definir el éxito de la intervención. La otra variable muy importante fue el hecho de estar generando ingresos. Para corregir esta última situación es que se incorporó al modelo de Proyecto B la *Subvención en Libertad*. Esta subvención es un ingreso que se le va a otorgar al individuo una vez que entra al programa durante los primeros dos meses. Este sueldo, de \$100.000 al mes (pagado semanalmente), va asociado a un contrato con ciertas obligaciones: capacitaciones de 4 horas tres veces por semana en la oficina de Proyecto B, donde se le enseñará teoría sobre el emprendimiento y los negocios; además de desarrollar el

emprendimiento y conseguir los papeles necesarios para legalizar el negocio y una cantidad de horas determinadas de trabajo de oficina, donde va a tener un espacio físico llamado “el rincón del emprendedor”; lugar en el que llegarán todos los jóvenes que estén en esta etapa del proyecto y puedan tener reuniones, compartir experiencias, meterse a internet, llamar por teléfono, etc. Esto, se piensa, va a generar una red entre los propios jóvenes que va a permitir ir retirándolos de sus círculos y redes asociadas al delito.

Se espera que estas nuevas medidas le den mayor estabilidad al sistema de los emprendimientos, pues creo firmemente en el emprendimiento como mecanismo para dejar la delincuencia y a su vez como un motor de movilidad social.

### **Caso Productora Emu Films**

Emu Films es una productora de publicidad, cine, diseño, comunicaciones entre otros temas que está a cargo de Ricardo Amunategui<sup>75</sup> y llegó a Proyecto B producto de que estaba entusiasmado con la idea de trabajar con personas que estuvieran cumpliendo condena producto de alguna infracción de ley. Dentro de esta productora, uno de los trabajos que hacen es dibujar la revista Condorito (digitalmente) y esa era un trabajo que él estaba convencido se podía hacer dentro de algún centro de reclusión. Es así como Proyecto B se instala dentro del Sección Juvenil de la Cárcel de Puente Alto, donde se hace la inversión en computadores y se instalan dentro de este penal. Cabe destacar la importante labor y rol que jugó Gendarmería, quien creyó en el proyecto y permitió que se instalaran 5 computadores en el lugar.

Bajo el riguroso criterio de selección de Proyecto B se eligió a 6 jóvenes que cumplían con el perfil y podrían manejar computadores y dibujar digitalmente y, una vez cumplieran su condena, iniciar un negocio relacionado a lo que estaban haciendo. La idea original era que mientras estuvieran dentro del Penal, dibujen y se les paga por página dibujada de Condorito, pudiendo incluso hacer hasta 10 páginas diarias y donde los honorarios irían de entre \$3.000 a

---

<sup>75</sup>Director de Cine. De profesión técnico en sonido, realizó sus estudios en las universidades Vicente Pérez Rosales y en instituciones de Canadá y Estados Unidos, donde adquirió herramientas en animación. En ese género dirigió la cinta *Cesante*, película de animación para adultos que recibió el premio a la Mejor cinta chilena en la décima edición del Festival Internacional de Cine de Valdivia. Ha realizado producciones para televisión y publicidad, tanto en Chile como en el extranjero. También es miembro de la asociación IQ International Quorum of Motion Picture Producers y socio fundador de Emu Films. En el área académica se desempeña como Director de Extensión y docente de la especialidad de Animación Digital y Efectos Especiales de Comunicación Multimedia de UNIACC. Esta información fue tomada del sitio <http://www.cinechile.cl/persona-1669>

\$5.000 por página. Producto que requiere mucho tiempo y los jóvenes tienen que cumplir con otras obligaciones propias de los jóvenes privados de libertad es que el proyecto fue mutando rápidamente hacia el tema del emprendimiento. Así, y usando las herramientas aprendidas en los meses anteriores como Word, Excel y Power Point, comenzaron a desarrollar un proyecto que se llamó “Cine a gamba”.

### **No todos pueden ser emprendedores: programas de empleabilidad**

La lógica que hay detrás de Proyecto B, como se planteó anteriormente, es pensar que hay un porcentaje de los jóvenes infractores de ley que no tienen una oferta atractiva que los motive a salir del delito<sup>76</sup>, básicamente porque la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente no contempla al Emprendimiento como una herramienta de reinserción social.

Durante la primera semana de octubre de 2010 ocurrieron dos hechos sorprendentes y que abrieron un nuevo modelo de intervención a Proyecto B. El primero fue que apareció un potencial usuario que cumplía cabalmente con el perfil<sup>77</sup> pero que afirmaba que no se sentía preparado para comenzar un emprendimiento, puesto que no tenía una buena idea de negocio clara y necesitaba de ingresos rápidos para poder mantener a su familia. En este caso el dinero era el factor principal del porqué Jaime Norambuena<sup>78</sup> delinquía, pues su madre tiene un leve trastorno mental que le impedía trabajar, su hermana mayor estaba presa por tráfico de drogas y él tenía que hacerse cargo de sus dos hermanos menores. La sociedad no le ofrecía chances a Jaime y él no tenía otra alternativa que salir a robar. Luego de conocer a este joven era evidente poder darse cuenta que él no es delincuente ni intrínsecamente malo, sino que robaba por necesidad. Hasta que conoció a Proyecto B. Lamentablemente Jaime no podía esperar a que el emprendimiento le empezara a generar las ganancias para poder solventar los gastos de su familia y nosotros como Proyecto B (y a fin de cuentas, como sociedad) no podíamos dejar pasar la oportunidad que teníamos al frente de nuestros ojos: un infractor de ley con una tremenda necesidad (y convicción) de darle un giro a su vida. Había que actuar rápido, por lo que se le prometió a Jaime que le íbamos a encontrar trabajo. Un buen trabajo.

---

<sup>76</sup> Global Entrepreneurship Monitor 2009 (GEM)

<sup>77</sup> Mayor de edad, Condena por robo y/o hurto, Que no tenga consumo adictivo de sustancias drogas ni alcohol, Que participe de algún programa del SENAME, Familia que quiera participar del proyecto y alguna habilidad laboral.

<sup>78</sup> Jaime Norambuena es un nombre ficticio para proteger la identidad del verdadero usuario

Esa misma semana del mes de octubre durante la tarde parte del equipo de Proyecto B tuvo una reunión en la empresa Komatsu<sup>79</sup> donde fuimos a presentarle Proyecto B para que nos financiaran 5 emprendimientos laborales. Luego de unos 40 minutos de conversación Jeffrey J. Dawes, Presidente de Komatsu Sud América, nos comenta que le interesó mucho el proyecto y que no tenía problemas en *“hacer un cheque y aportar a Proyecto B”*, sin embargo él tenía pensado otra cosa. Tenía en mente el que Komatsu se involucrara más en la vida de los usuarios y de esa manera, como empresa, pudieran influir directamente en el destino de distintas familias. Es así como Jeffrey nos hace la siguiente oferta: *“Nos interesa mucho participar con ustedes, pero más aún me gustaría involucrar más a la compañía en el proceso. Es por eso que les propongo que nosotros capacitemos a jóvenes con las mismas características que ustedes nos contaron. Me interesa que mis operarios se involucren en el desarrollo de la carrera de estos jóvenes y para eso es clave tenerlos capacitándose acá en la empresa”*. Más adelante se explicará en qué consiste el acuerdo, pero en ese momento todo hizo sincronía

Esta nueva línea de intervención está diseñada cuidadosamente para que funcione bajo un sistema de incentivos similares a la del emprendimiento, puesto que se sigue con la lógica de *“aumentar los beneficios por no delinquir”*, de manera tal de que una vez que se le ofrece esta alternativa al joven, sea completamente irrechazable. El sistema funciona de la siguiente manera:

1. En primer lugar se contacta una empresa que esté dispuesta a recibir a jóvenes infractores de ley como parte de su empresa y que a su vez tenga la intención de contratarlos y capacitarlos. Estas capacitaciones tienen que ser remuneradas puesto que la lógica que surge detrás de esta línea de intervención es que son jóvenes con el mismo potencial que los que participan del emprendimiento, pero que por algún motivo tienen mayor apuro económico. Si no se les paga por capacitarse sería muy difícil mantenerlos motivados y comprometidos con su capacitación. Este pago generalmente es del sueldo mínimo más movilización y almuerzo.
2. Paralelamente al paso anterior reclutan los jóvenes y se le hace firmar un contrato<sup>80</sup> donde él o ella se compromete a una cierta cantidad de cosas y Proyecto B se compromete a encontrarle trabajo.

---

<sup>79</sup> Komatsu es la segunda empresa más grande del mundo en arriendo de maquinaria pesada para la gran minería

<sup>80</sup> En el anexo se encuentra un contrato tipo

3. Una vez que se contacta y se definen los términos con la empresa, el circuito es el siguiente: Proyecto B hace un primer filtro de selección de los jóvenes, luego se le presentan a la empresa los jóvenes que están dispuestos a trabajar y por último es la misma compañía quien realiza, mediante entrevistas, el proceso de selección final.
4. Se acuerda entre Proyecto B, la empresa y los usuarios el salario que van a recibir por capacitarse. Generalmente es el sueldo mínimo, más movilización y alimentación.
5. Las capacitaciones duran hasta 1 año. Una vez que terminan su capacitación la empresa se compromete, en caso de que hayan tenido un buen rendimiento en esta, a contratarlos en la empresa.
6. Si se recuerda, en los emprendimientos uno de los incentivos que tenían los jóvenes es que una vez que devuelven el préstamo, este irá a parar a un emprendimiento nuevo, por lo que se genera un círculo virtuoso en que si un joven cumple, le da la opción a uno con sus mismas características. Pues acá es lo mismo, por cada joven graduado la idea es que la empresa se comprometa a abrir un cupo nuevo de capacitación.
7. Es importante recalcar que ante cualquier delito del usuario registrado en el Sistema Judicial, se le cortan todos los beneficios asociados al programa. Absolutamente todos.
8. Al igual que en los emprendimientos, los usuarios se quedan en Proyecto B 3 años, pues es un año de capacitación y luego 2 años de seguimiento. Si al cabo del tercer año no comete algún delito, se gradúa.

A la fecha, son 6 las empresas que se encuentran trabajando con Proyecto B, pero dado que el objetivo de mostrar las capacitaciones es sólo como un resultado del Proyecto, es que se va a ahondar en el caso de Komatsu, que refleja fielmente el objetivo que se busca con las capacitaciones, tanto en los usuarios como en la empresa.

## ***KOMATSU CUMINGS***

Komatsu Cumings es una empresa de maquinaria pesada y motores a la que, como se comentó anteriormente, Proyecto B llega a pedir recursos pero la compañía quiere involucrarse a través de un voluntariado corporativo por lo que decide financiar un proceso de capacitación dentro de la misma empresa para jóvenes con el perfil que Proyecto B definiera.

Se ofrece un programa donde se hace una capacitación de 9 meses, donde se les paga un sueldo, bono por transporte y alimentación y distintas gratificaciones. Es crucial que los jóvenes reciban ingresos desde el principio producto de que el período más crítico de las personas que salen en libertad son precisamente los primeros meses. Además, asumiendo que ellos necesitan ingresos sería incompatible estar en la capacitación de Komatsu y a la vez trabajando en otro lado, por lo que se ha definido que el modelo incluya remuneración por parte del empleador y capacitador.

En esta capacitación conviven 10 jóvenes condenados por distintos tipos de delitos que se les está enseñando oficios relativos a la empresa.<sup>81</sup> En este caso en particular, además, se les completa la Educación escolar, se le enseña oficios relacionados a la reparación de maquinaria pesada y conducción de este tipo de camiones, obtienen la licencia de conducir para autos y camiones y con el compromiso de que en caso de que hagan bien sus capacitaciones sean contratados por la empresa. O sea, un incentivo muy atractivo que ha tenido grandes resultados. Al cabo de 4 meses, de los 10 jóvenes que están en el programa sólo dos han desertado (uno no llegó más a trabajar, y el otro volvió a reincidir en el delito).

Dentro de Komatsu todos los jóvenes tienen un tutor (símil al Gurú en caso de los emprendimientos), que les permite tener un apoyo y contacto cercano ante cualquier problema. Komatsu, tanto a nivel gerencial como de los operarios mismos, se ha involucrado de manera muy seria en el proceso de reinserción de los usuarios del programa.

El tema del tutor, del seguimiento y del incentivo a que terminen la capacitación hacen a este sistema muy parecido al beneficio de los emprendimientos, donde la oferta que les hace Proyecto B es en función de sus capacidades y con un solo objetivo: que dejen la delincuencia.

---

<sup>81</sup> En el anexo se encuentra una entrevista en el Diario La Cuarta

## **Otros Resultados obtenidos hasta el momento**

A continuación se conocerá brevemente otros resultados importantes que a juicio de Proyecto B dan cuenta de la importancia que ha tomado este programa desde Junio de 2010 a la fecha el plan piloto de Proyecto B contempla 5 casos de emprendimiento, los que han tenido diferentes destinos. Además, de 20 casos del programa de empleabilidad y los distintos logros que se describen a continuación. Cabe destacar, además, que como Proyecto B está en una fase piloto el modelo ha ido sufriendo modificaciones en función de puntos críticos que se han evaluado y medido, por lo tanto en esta parte del trabajo también quedará en evidencia los aportes que la experiencia le ha otorgado al modelo de Proyecto B.

### *8 casos*

Ocho son los casos que actualmente están desarrollando o han desarrollado emprendimientos en Proyecto B. Almacén, Compra y venta de Ropa, Negocio de lavados de auto, Carros de comida y un local de comida rápida. Se espera para este año tener 30 emprendimientos, para eso en junio se comenzó un riguroso proceso de selección que incluyó a más de 300 potenciales candidatos. Actualmente se está en proceso final de selección y empezando a financiar los siguientes emprendimientos

### *37% de reincidencia en emprendimiento; 15.6 % en total del programa*

Como se ha comentado anteriormente, la tasa de reincidencia en el delito es de un 66%, por lo que se asume que cualquier esfuerzo por intentar bajar esa cifra es bienvenido. El modelo de Proyecto B aún se está probando y está en período de ajuste, pero de 32 casos (8 emprendimientos y 20 cupos laborales) sólo han vuelto a delinquir 5 personas, o sea un 15.6%. El caso de los emprendimientos es más complejo ya que 3 de 8 (37%) han vuelto a cometer delitos. Las conclusiones que se han sacado hasta el momento es que los usuarios han vuelto a delinquir producto de fallas al modelo que se han ido corrigiendo, como el Subsidio de Libertad creado hace poco que se verá a continuación.

### *Subsidio de libertad*

El “Subsidio en Libertad” es resultado de 6 meses de experiencia. Por eso, cuando anteriormente se refería a que en esta etapa el modelo de Proyecto B todavía está a prueba y se le pueden ir modificando piezas a este, lo hacía en referencia a esta parte. Nos dimos

cuenta, y la evidencia así lo explica, que uno de los factores críticos de reincidencia es la falta de dinero en los primeros meses, por lo que si bien se puede estar desarrollando un emprendimiento, no se están generando ingresos lo que naturalmente es un problema. Luego de dos casos que fracasaron precisamente porque necesitaban imperiosamente generar ingresos y robaron, es que se creó el “Subsidio de Libertad”, que es básicamente un sueldo por dos meses que se le paga al individuo para que piense en el emprendimiento, y tenga que ir a distintas capacitaciones. Así nos preocuparemos de tener al usuario cerca los primeros dos meses, está “contratado” y al cabo del tercer mes se espera que comience a generar ingresos. Este bono o subsidio es de \$100.000 al mes y se paga dos veces. Durante estos dos meses se hacen trámites ante el Servicio de Impuestos Internos para legalizar el negocio, se evalúa el emprendimiento y se le imparten clases teóricas sobre negocios. Así, al cabo del tercer mes ya se ha capacitado, tiene el negocio funcionando y puede comenzar a recibir ingresos. La crítica que puede generar este bono es que peca de asistencialista, pero el análisis que hay detrás es que de todos modos para Proyecto B es más barato entregar un bono por dos meses, asegurarse de que no está delinquirando y luego financiar el emprendimiento (que tiene retorno) a financiar el emprendimiento sin previo análisis y trabajo directo con los usuarios (se asume que el filtro de selección es muy efectivo, pero no es perfecto) y que el individuo delinca y no podamos recuperar esa plata. Además, se ha definido que el préstamo va a ser de \$800.000, para que el emprendimiento le siga costando \$1.000.000 a Proyecto B. En definitiva, sin más costos para Proyecto B se creó un sistema que, en base a la experiencia adquirida, debiera asegurar mayor éxito en el objetivo final de Proyecto B: disminuir la tasa de reincidencia en el delito.

#### *Consejo Asesor*

El Consejo Asesor de Proyecto B es también un logro importante para la organización, pues ha permitido que la sociedad valide a Proyecto B tanto por su propuesta como por las personas que lo respaldan. Una de las características del año en funcionamiento de Proyecto B es que a concitado gran apoyo en agentes transversales en el mundo social, político y empresarial.

A junio de 2011 son varias las Organizaciones que se encuentran asociadas a Proyecto B, entre ellas:

1. Empresas

- a. Centro de Innovación y Emprendimiento Universidad del Desarrollo: El CEI UDD presta asesoría tanto para el desarrollo de la Organización como para posibles proyectos o emprendimientos. En concreto, hasta el momento ha asesorado a Proyecto B en imagen corporativa y modelo de negocios.
- b. Komatsu: Ya se explicó anteriormente cuál es el rol que cumple Komatsu, pero vale la pena recalcar que su aporte ha sido fundamental en el crecimiento de nuestra propuesta y, en palabras de la Gerenta de RSE de la Empresa han invertido alrededor de \$15MM en las capacitaciones de los jóvenes infractores de ley.
- c. GESPRO S.A.: Esta empresa se dedica a la instalación de redes sanitarias y ha capacitado a jóvenes para que tengan un proceso de reinserción social enfocado en la empleabilidad.
- d. AtakamaLabs: Junto a esta empresa de diseño digital instalamos 4 computadores dentro del Penal juvenil de Puente Alto y actualmente trabajan 6 jóvenes en diseño digital. Se les paga por desarrollar trabajo en particular.
- e. EmuFilms: A través de esta compañía de diseño y producción se están desarrollando emprendimientos donde el modelo es asegurar la demanda por algún tiempo para que de esa manera el individuo pueda producir con relativa tranquilidad. Así, desarrollan con madera aviones armables (relacionados al popular comic “Condorito”) y se los venden a una juguetería.
- f. Pancho’s: Pancho’s es una empresa de carros de “Hot-Dogs” que se instalan en distintos lugares de Santiago. A esta empresa le atrajo la idea de Proyecto B y puso a disposición de la Fundación 10 carros para que futuros emprendedores puedan, mediante un contacto que la Organización hace con la Municipalidad, instalar esos carros en lugares estratégicos de Santiago.
- g. Grean Clean: Otra de las alternativas que otorgó Komatsu era que algún emprendedor se hiciera cargo del lavado de autos de los empleados de su

---

<sup>82</sup> En el anexo se puede encontrar la imagen corporativa de Empresas, ONG’s y Municipalidades asociadas a Proyecto B

compañía. Ante esta gran oportunidad, nos acercamos a esta empresa que se dedica al lavado de autos en centros comerciales para que fuera Gurú del emprendedor que iniciara este negocio.

- h. Grasty, Quintaja y Majlis & CIA: Este estudio de abogados coopera frecuentemente con la Fundación en los trámites legales, constitución de sociedades, entre otros.
- i. Alessandri y Compañía Abogados: Este estudio ayudó a la registrar la marca Proyecto B.
- j. Pruve: Panadería que recibe a usuarios del programa para otorgarles empleo
- k. Taller A. Díaz: Taller de autos que recibe a un usuario del programa de Proyecto B y lo tiene como empleado.

## 2. ONG's

- a. Fundación Paz Ciudadana: Esta organización es la ONG más reconocida de Chile por su trabajo en políticas públicas relacionadas a la delincuencia y al consumo de drogas. En julio de 2010 se le presentó la propuesta y Paz Ciudadana se vio muy interesado en la propuesta de Proyecto B. A tal nivel llega el vínculo entre estas dos organizaciones que Paz Ciudadana invitó a Proyecto B a formar parte de una mesa de trabajo para la reinserción de jóvenes infractores de ley, con el objetivo de presentar un proyecto de ley que modifique la manera de cómo se reinserta en Chile. Además, Proyecto B será expositor en un seminario que Paz Ciudadana organizará en el segundo semestre del 2011. Esta alianza es sin duda una de las más importantes que tiene Proyecto B, pues le impregna un sello de calidad del que pocos pueden enorgullecerse. Por último, su Directora Javiera Blanco es parte de nuestro consejo asesor.
- b. Fundación Banigualdad: Banigualdad es una ONG chilena dedicada al emprendimiento, replicando el modelo inventado por Mohamad Yunnus en el Banco Grameen (el Banco de los pobres). Esta Fundación aporta el conocimiento a través de manuales básicos de emprendimiento, capacitaciones a los usuarios de nuestro programa e hizo un aporte de \$3.000.000 para empezar con los primeros tres programas. Patricio Cordero, Presidente de Banigualdad, es parte del Consejo Asesor de Proyecto B.

- c. Poverty Action Lab (JPAL): JPAL es un laboratorio de medición de políticas públicas que la oficina para Chile y América Latina está en el Instituto de Economía de la Pontificia Universidad Católica. A JPAL le interesó el modelo de intervención de Proyecto B y están dispuestos a medir los resultados que se puedan obtener. Este es un gran incentivo para el crecimiento de Proyecto B, ya que la metodología de JPAL implica tener un número de, al menos, 50 casos funcionando. De esa manera nos va a obligar a crecer en el corto plazo para lograr ser medibles y posteriormente, medidos.
- d. Fundación PROBONO: Esta ONG agrupa a 30 de los estudios de abogados más grandes del país y los incentiva a trabajar cierta cantidad de horas a la semana ad-honorem por alguna iniciativa sin fines de lucro. Así, PROBONO filtra estas iniciativas y las deriva en los distintos estudios de abogados. Ciro Colombara, Abogado, Fundador y Director de PROBONO es parte del Consejo Asesor de Proyecto B.
- e. Fundación Súmate: Esta Fundación dependiente del Hogar de Cristo facilita a Proyecto B manuales y capacitaciones en habilidades blandas para que los usuarios del programa tengan más herramientas al momento de realizar el emprendimiento o bien de entrar al programa de empleabilidad.

### 3. Municipalidades

Las Municipalidades cumplen un rol fundamental en el desarrollo del emprendimiento, pues otorgan el ambiente necesario para que el desarrollo de este sea con la menor cantidad de problemas posibles. En ese sentido otorgan las patentes para los negocios y es rol de Proyecto B hacerlos parte del proceso ya que de esa manera, contando con su apoyo, se pueden generar mejores condiciones para el desarrollo de los emprendimientos. En la actualidad Proyecto B ha generado acuerdos con prácticamente todas las municipalidades de la zona norte de Santiago, entre ellas:

- a. Quilicura
- b. Lampa
- c. Colina
- d. Independencia
- e. Huechuraba
- f. Recoleta
- g. Renca

### *Voluntarios*

Tanto los emprendimientos como las capacitaciones requieren de voluntarios que hagan seguimiento y a la vez asistan a los usuarios del programa en las áreas comercial y psicológica. El voluntariado tiene como objetivo más tangible el hecho de que son jóvenes estudiantes, muchas veces de edades similares a los usuarios del programa, los que otorgan mano de obra gratuita para la ejecución del emprendimiento. Pero además, tiene una segunda derivada que es involucrar a jóvenes que han tenido oportunidades con los que precisamente no las han tenido o bien no las han aprovechado.

### *Centros Asociados*

Como se explicó anteriormente, el SENAME licita la rehabilitación de los jóvenes infractores de ley a distintas corporaciones privadas que son subvencionadas por este organismo estatal. Actualmente Proyecto B trabaja con PROMESI, DEM, ACJ, Tierra Esperanza y Opción (las 5 instituciones más grandes). Con ellas se ha implementado un modelo de trabajo colaborativo, donde el primer filtro de selección viene desde la misma organización que rehabilita a los jóvenes, encontrando en Proyecto B un apoyo real al trabajo de reinserción que ellos realizan.

### *Devoluciones de préstamos*

Este es uno de los puntos más débiles en la actual estructura de Proyecto B. Debiera ser uno de los objetivos más importantes a analizar al momento de evaluar Proyecto B como posible política pública. Hasta el momento no se ha logrado que los emprendimientos se mantengan con las devoluciones al día. Si bien todos los emprendedores han devuelto parte del préstamo, se cree que sería por fallas en el modelo de Proyecto B el hecho que no estén con las devoluciones al día. El desafío está, entonces, en generar los cambios necesarios para que se revierta esta tendencia (más adelante en el trabajo se apreciará cuál es la estrategia) y hacer que el modelo no sea sólo sustentable a través de las devoluciones, sino que Proyecto B sea capaz de generar ingresos desde otra fuente.

### *Sistema de Incentivos*

Uno de los puntos más innovadores de la propuesta de Proyecto B es el sistema de incentivos creado para que las devoluciones sean sistemáticas y para que los jóvenes no caigan nuevamente en la delincuencia. Para el punto del sistema de devoluciones son tres las propuestas innovadoras de Proyecto B:

- a. El préstamo es hacia la mamá del individuo y es ella quien tiene que cobrarle a su hijo los \$10.000 semanales para que se le paguen a Proyecto B.
- b. A la mamá se le contrata por hacer ese trabajo y se le paga el 15% de lo recaudado, o sea \$1.500 semanales.
- c. Una vez que el individuo devuelve la plata esta va a ser usada en otro emprendimiento, donde él va a jugar el rol de GURÚ. De esa manera pasan a ser beneficiados a benefactores del programa.

#### *Identidad de PROYECTO B*

Una de las dificultades que podría tener un joven que vive en torno al delito es la estigmatización de su medio cuando decide dejar de delinquir. En general en los lugares más vulnerables el hecho de ser “choro” o delincuente es muy bien visto, por lo que no existen incentivos claros para dejar de serlo. Teniendo este punto en contra, Proyecto B se ha posicionado dentro de los centros que trabajan para el SENAME como una aspiración para los jóvenes que cumplen condena en ese lugar. De esa manera, Proyecto B se ha transformado en un incentivo para que los jóvenes dejen la delincuencia, círculo el cual el status es tan importante como lo que son o lo que quieren ser.

#### *Proyección 2011*

Para el segundo semestre del año 2011 se espera tener 30 emprendimientos funcionando y 40 cupos laborales en distintas empresas de Santiago, además de exportar el modelo de Proyecto B a otras regiones del país.

## CONCLUSIONES

En mayo de 2010 dos amigos se juntaron a pensar en un proyecto de reinserción social para jóvenes infractores de ley que tuviera un real impacto en la disminución de la tasa de reincidencia en el delito y pudiera ser una opción real para jóvenes que la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente no le ofreciera alternativas acorde a sus necesidades y sus capacidades. Idear y diseñar un programa que realmente compitiera con el delito. Uno de esos amigos tenía el conocimiento en el trabajo con los jóvenes infractores de ley y el otro el conocimiento de teoría sobre el emprendimiento y los negocios. El objetivo era crear un emprendimiento que a su vez desarrollara emprendimientos.

Pues un año y medio después podemos decir que Proyecto B va por buen camino. Luego de muchos errores, de cientos de puertas tocadas, de muchas reuniones, de caídas y levantadas hemos diseñado un programa que, si bien aún necesita ajustes, ha incentivado a que decenas de jóvenes abandonen la delincuencia y emprendan un camino por la vida laboral.

Los resultados obtenidos hasta el momento<sup>83</sup>, si bien son prematuros, nos indican que el emprendimiento efectivamente podría ser una alternativa para la reinserción social de jóvenes infractores de ley. Pero tampoco indica lo contrario. Si bien un 37% de reincidencia es sustantivamente menor a la tasa que tiene el sistema (66%), el modelo de Proyecto B requiere cambios. El principal problema que encontramos es la necesidad que tienen los jóvenes de obtener ingresos de manera rápida, pero sabemos que precisamente un emprendedor no genera ingresos suficientes en una primera etapa. Es por esto mismo que el programa se rediseñó, donde en primer lugar hay un gran enfoque en el desarrollo de habilidades blandas necesarias para realizar un emprendimiento y en segundo término se le asegura un ingreso por los dos primeros meses que van ligados a una capacitación (Subvención de Libertad). Así, al estar capacitándose y recibiendo un ingreso (y por supuesto desarrollando el emprendimiento) creemos que no tendrían los incentivos para delinquir. Evidentemente siempre va a existir la tentación de hacerlo, sin embargo el éxito de Proyecto B va a radicar en cómo articulamos la motivación y las ganas del usuario con un programa de beneficios asociados a estar en Proyecto B.

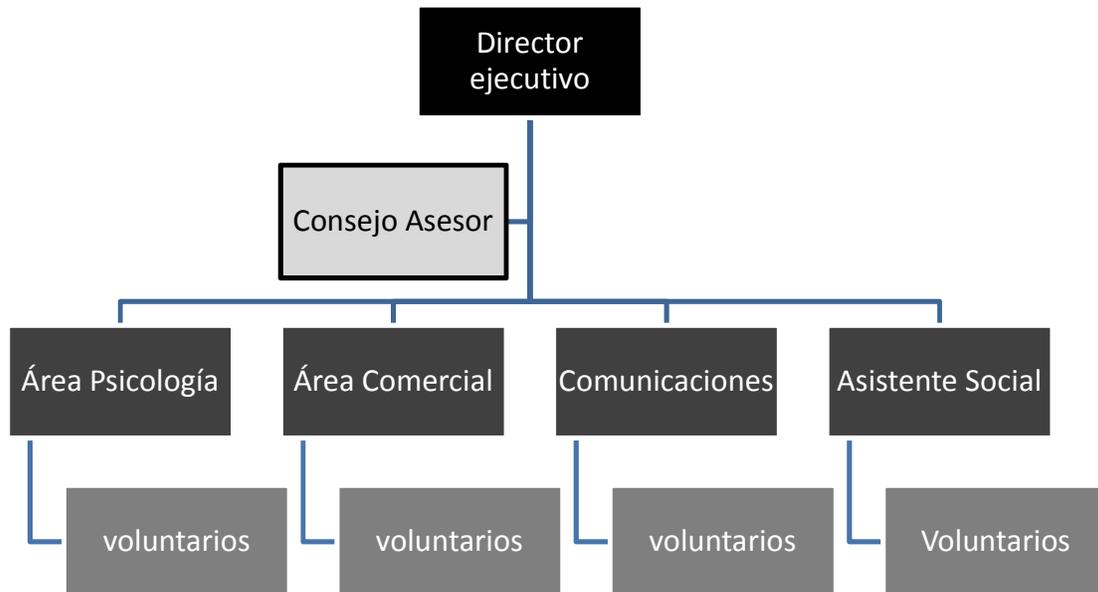
---

<sup>83</sup> Los resultados fueron expuestos anteriormente en el trabajo, no se cree necesario volver a nombrarlos.

Otro factor extremadamente relevante que este año y medio ha dejado como enseña es que en hacer una buena selección de los jóvenes está basado un gran porcentaje de éxito del programa. Lo primero a tener en cuenta es que el programa de Proyecto B no es para todos. Anteriormente se explicitaron los criterios de selección, sin embargo, además de los descritos, es necesario ver “en terreno” que el joven efectivamente tiene las ganas y las capacidades necesarias para desarrollar un emprendimiento. Y motivación principalmente. Esto lo podemos medir con los dos primeros meses en que se les otorga el sueldo, pues a Proyecto B le sale más barato “perder” esos dos meses de sueldo (en caso de que nos demos cuenta que el joven no tiene las capacidades necesarias para desarrollar el emprendimiento) que hacer un préstamo por más dinero y que finalmente este no sea devuelto por el usuario. Es por eso que hay que ser muy riguroso con el filtro de selección, pues muchas veces los jóvenes con mayor potencial son a su vez los con mayor historial de delito, pues se puede deducir que sus habilidades de liderazgo y motivación pudieron haber influido negativamente en su comportamiento anterior.

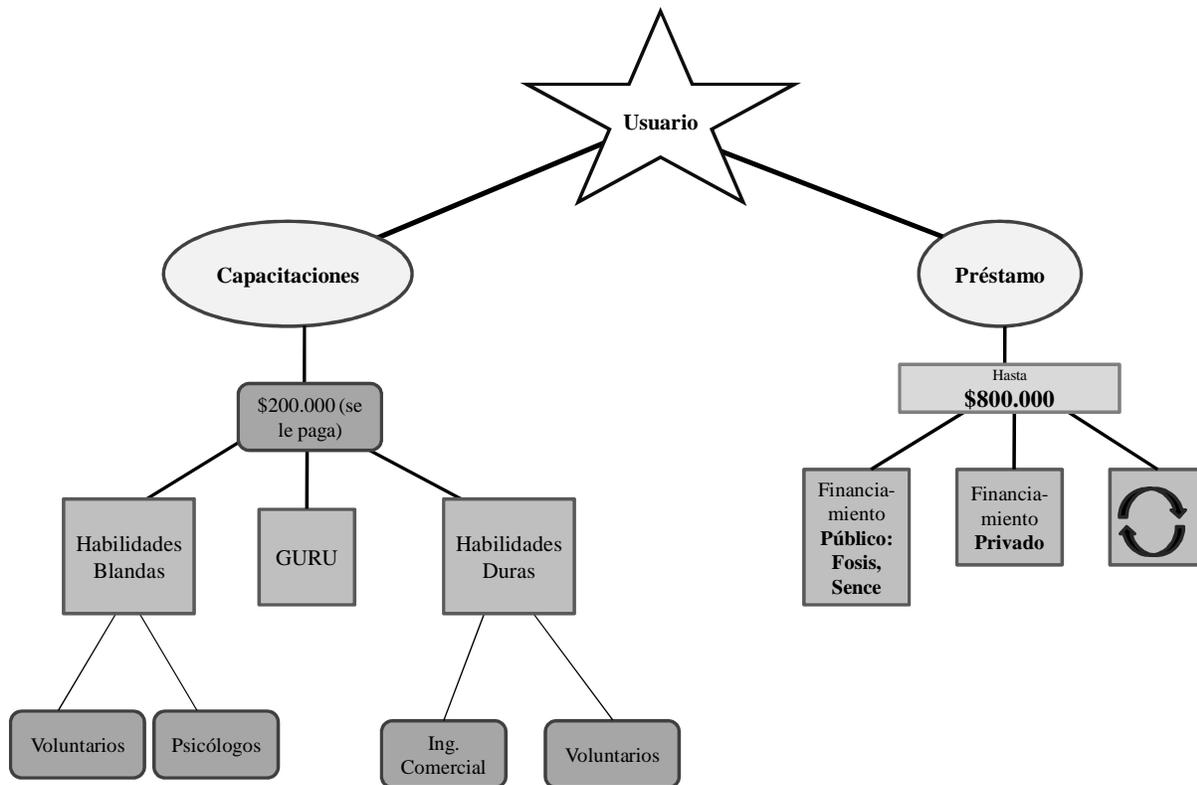
La familia también juega un rol fundamental. En nuestra evidencia no existe un emprendimiento que funcione sin el apoyo de la familia. Mamá, papá, hermanos, parejas, etc. Entre más gente se involucre en el negocio mayores probabilidades existen de que este llegue a buen puerto. Si al usuario le toca remar solo y llevarse él a costas todo el peso del emprendimiento naturalmente las probabilidades de éxito disminuyen ya que las frustraciones y fracasos los viviría solos. En cambio cuando existe un real apoyo por parte de la familia, es más fácil levantarse y volver a partir.

En cuanto a la organización propiamente tal el objetivo es hacerla indispensable para el funcionamiento del circuito. Naturalmente una empresa que esté asociada a Proyecto B en una primera etapa y conozca el detalle del programa puede en una segunda fase hacer solos el programa y prescindir de los servicios de Proyecto B. Por un lado está bien, pues se logra el objetivo principal. Pero por otro lado nosotros queremos que el programa de Proyecto B se transforme en una política pública por lo que el objetivo es hacer a Proyecto B absolutamente imprescindibles dentro del funcionamiento del modelo. De esa manera hay que incrementar el costo a una empresa o a algún organismo público de querer sobrepasar a Proyecto B y hacer solos el programa. En cuanto a la estructura interna de la Organización también se le hicieron cambios que se pasan a detallar a continuación:



Asumiendo que a fines del presente año Proyecto B va a tener 70 casos funcionando, es que se requiere de una estructura organizacional más dinámica y bien dividida por áreas. Las funciones de cada una de las áreas son básicamente las mismas que se describieron durante el trabajo.

Además, producto de la experiencia en los casos que han fracasado es que se reformuló el esquema de emprendimientos. El nuevo esquema queda de la siguiente manera:



Esta nueva estructura contempla el Subsidio de Libertad (\$100.000 al mes), cambia el esquema de capacitaciones, pues ahora estas son remuneradas a través de este subsidio y se concentran en capacitaciones de habilidades blandas y de habilidades duras en negocios. Además, el rol del Asistente Social que se incluye en el nuevo modelo de gestión propuesto recientemente, es incorporar al usuario nuevamente a la Sociedad a través de los beneficios que otorga el Gobierno, el Municipio, etc.

Gerardo Jofré, actual Presidente de Codelco y miembro de nuestro Consejo Asesor nos dijo el día en que le fuimos a presentar el proyecto: *“Una mala idea con una mala gestión no tiene destino. Una mala idea con una buena gestión, puede resultar. Pero una buena idea con una buena gestión se puede transformar en una gran empresa. Ustedes tienen una gran idea.”*

Desde ese día hemos trabajado intensamente para que nuestra buena idea tenga un mejor destino. Estamos empezando, nos queda mucho por recorrer pero tenemos las ganas y el talento para poder hacerlo, además de resultados que muestran que nuestra buena idea con una buena gestión, se puede transformar en algo muy grande. Creemos en nuestra idea y sentimos que efectivamente podemos generar un cambio en el paradigma de la reinserción social de jóvenes infractores de ley.

## ANEXOS

### Anexo 1

*Revista Capital, N° 295, Marzo 2011*

SOCIEDAD



# EL PROYECTO **B** DE LA DELINCUENCIA

TRES JOVENES FORMARON LA FUNDACION PROYECTO B, CUYA MISION ES APOYAR A TRAVES DE CAPACITACIONES REMUNERADAS O DE ACCESO A PRESTAMOS A MENORES DE 18 AÑOS CONDENADOS POR ROBO O HURTO, PARA QUE PUEDAN EMPRENDER. PERO EL RESPALDO TIENE UNA CONDICION: EL QUE VUELVE A DELINQUIR PIERDE SU -PROBABLEMENTE UNICA- OPORTUNIDAD. ASI DE CLAROS. Y LES HA IDO BIEN. POR CARLA SANCHEZ M.; FOTOS, VERONICA ORTIZ Y LUIS CACERES.







Equipo de Proyecto B: Agustín Riesco, director comercial; Rafael Rodríguez, director ejecutivo; y Francisca Rivas, directora comunicaciones.

**“¿QUIEN LE VA A PRESTAR A ALGUIEN QUE TIENE UNA CONDENADA? ADEMÁS, TIENEN BAJA ESCOLARIDAD Y SUS PAPELES ESTAN MANCHADOS. EN GENERAL, LAS OFERTAS LABORALES NO COMPITEN CON EL DELITO”.**

**E**s una de las típicas tardes de febrero. Esas en las que el calor afetarga todo. Pese a ello, más de 70 jóvenes deambulan por el patio de la sección juvenil de la cárcel de Puente Alto. Lucen los mejores modelos de zapatillas. Todas nuevas. Uno toma mate, otros conversan y varios están simplemente ahí, esperando que pasen las horas. Los días. Los años.

Por los pasillos aparece Rafael Rodríguez, psicólogo de profesión y creador de Proyecto B, un plan cuya misión es reinserter a jóvenes infractores de ley. “Hola, compadre”, le dice uno. “Este es un grande”, nos dice otro.

Tras callejear un rato por la cárcel, ingresamos a una sala con 5 computadores. En las murallas se leen las normas del taller de alfabetización y animación digital: *no faltar al respeto; los problemas de afuera no entran al taller y el que sabe más ayuda al que sabe menos*. Esa es la idea: promover el respeto mutuo y que los jóvenes reclusos aprovechen la oportunidad que esta fundación les ofrece.

A juicio de Rodríguez, el modelo de reinserción actual no funciona. Según las cifras que maneja, el 70% vuelve a delinquir. ¿Las razones? “Si nos ponemos en las cabezas de estos jóvenes, es muy difícil dejar de robar, porque no ven otras alternativas. Si algunos quisieran empezar un negocio no podrían hacerlo porque los bancos no les dan

prestamos. ¿Quién le va a prestar a alguien que tiene una condena? Además, tienen baja escolaridad y sus papeles están manchados. En general, las ofertas laborales no compiten con el delito”.

A través del emprendimiento, Proyecto B busca reintegrar a los jóvenes en la sociedad (ver recuadro). “Hay algunos que no son emprendedores. Por eso, existen empresas dispuestas a prestar otro tipo de ayuda. Entonces nos dimos cuenta de que podíamos generar una segunda línea de intervención: las capacitaciones remuneradas”, comenta Agustín Riesco, cofundador y director comercial de Proyecto B. La idea es ofrecerles una posibilidad concreta de trabajo que compita con los beneficios de seguir cometiendo delitos, porque hasta los 17 años “el costo de delinquir es prácticamente cero. Si te pillan, te condenan, por ejemplo, a realizar trabajos en beneficio de la comunidad. Pero a los 18 –edad en que comenzamos a trabajar con ellos– la ley cambia, por lo que aumenta significativamente el costo de delinquir. Es ahí cuando le asignan más valor a la libertad. Y, también, cuando tienen que decidir si siguen delinquiendo, con el costo asociado que ello implica”, agrega este ingeniero comercial. ¿Tienen claro cuál es el precio? “Son muy pillos, saben qué robar para que les den una menor condena. Si roban menos de 2 UTM es hurto, por lo que la pena es más baja”, detalla.

La realidad es cruda. Por ejemplo, C.I. (sus iniciales) está condenado a 7

años por cometer 4 robos con intimidación. Algo común dentro de su ámbito. Nos cuenta que “cuando vives en una población, levantas una piedra y encuentras una pistola”. Lleva 30 meses preso –habla de meses y no de años, porque transcurren más rápido–. “Mi problema no pasa por la droga, sino por otros factores. Cuando uno nace en un entorno de pobreza y riesgo social y ve que alguien que tiene más que uno... hace cosas que a la larga son negativas. Pero cuando uno es más chico, lo ve positivo, te vistes bien, comes, etc.”, explica C.I. mientras mueve el mouse. En este taller aprendió a hacer tablas en Excel, presentaciones en Power Point y, ahora, se prepara para hacer animaciones digitales. Ennu Films se encarga de dictar las clases. “Televisa se comprometió con estos jóvenes para digitalizar los dibujos de la revista *Condorito*. Y van a pagar por ellos. Así, cuando terminen su condena tendrán algo de dinero. Porque si sales de la cárcel y no tienes nada, ¿qué vas a hacer? ¿Nober a robar?”, se pregunta Rodríguez.

### “La” oportunidad

El próximo 4 de abril, R.T. (sus iniciales) empieza su capacitación pagada en Komatsu Cummins, empresa que distribuye maquinaria de alta tecnología a los sectores minero, construcción y forestal, entre otros. Fue elegido *con pizarra*. Cada mes recibirá 150 mil pesos, más un bono de locomoción y almuerzo. Sabe que será contratado si lo hace bien. De hecho, ese es justamente

uno de los compromisos que asumen las empresas que adhieren al programa. También sabe que sólo tiene una oportunidad para no volver a caer.

Las capacitaciones operan en conjunto con privados. Proyecto B selecciona a los candidatos y las compañías se comprometen a capacitarlos, lo que incluye una nivelación de estudios. "Una de las tendencias más dañinas es que las empresas, al no encontrar mano de obra calificada en el mercado, la capacitan puertas adentro".

A los empresarios les dicen "lo que te vamos a ofrecer es un negocio arriesgado. Pero es lo mejor que te podemos ofrecer dentro de este grupo", anota Rodríguez.

"No podemos pecar de asistencialistas. Si los jóvenes ven que tienen a su alcance un sistema que los va a apoyar una y otra vez, no le agarran el valor a la oferta. Nosotros les hacemos firmar un contrato que establece que tienen una sola oportunidad con nosotros y depende de una sola cosa: que no vuelvan a cometer un delito", puntualiza Rodríguez. Algo que R.T., a sus 18 años, tiene más que claro: "una hermana mía está presa por microtráfico de pasta base. Yo no puedo seguir robando. Si caigo preso, mi familia quedaría tirada", concluye.

Pese a que aún está en fase piloto, Proyecto B ya suma 20 casos en capacitación y 5 en emprendimiento. Trabaja con una red de 30 voluntarios, municipalidades (Cofina, Lampa y

**"NO PODEMOS PECAR DE ASISTENCIALISTAS. SI LOS JOVENES VEN QUE TIENEN A SU ALCANCE UN SISTEMA QUE LOS VA A APOYAR UNA Y OTRA VEZ, NO LE AGARRAN EL VALOR A LA OFERTA. NOSOTROS LES HACEMOS FIRMAR UN CONTRATO QUE ESTABLECE QUE TIENEN UNA SOLA OPORTUNIDAD CON NOSOTROS."**

Quilicura), fundaciones (Probono y Banigualdad) y la empresa privada (Gespro, Komatsu Cummins y Erna Films). Se concentra en con jóvenes condenados por robo y hurto, delitos asociados a la falta de dinero. Algunos están presos, otros cumplen reclusión nocturna y un tercer grupo está en libertad. Fuera del programa quedan los jóvenes con una adicción activa o con problemas psiquiátricos severos. "Tenemos casos de muchachos que han tenido problemas de consumo en su historia, pero no podemos gastar recursos ni tiempo en un problema que es primero de salud", detalla Rodríguez.

En lo que sí gastaron tiempo y recursos fue en echar a andar la fundación. Y los comienzos no fueron fáciles. Cuando partieron, en marzo de 2010, un cura je-

suita le dijo a Rodríguez: "mira, creo que esto no va a funcionar, pero ya tienes una idea muy buena en la cabeza y no podrías vivir tranquilo si no lo haces". Un impulso que lo motivó a seguir puliendo el plan, hasta que llegó a oídos del presidente de Codeca, Gerardo Jofré. En una reunión les advirtió que "casi todo depende de la gestión. Hay ideas malas, que siempre van a fracasar. Hay otras regulares que, con buena gestión, pueden mantenerse a flote, y hay ideas muy buenas que con una gestión adecuada pueden llegar a ser grandes empresas. Creo que tienen una excelente idea". Por estos días, Jofré asiste 4 veces al año a las reuniones del comité asesor de Proyecto B, que también integran, entre otros, Miguel Bejide (Fundación Miguel Kast), Patricia Cordero (Banigualdad), Ciro Colombara (abogado, fundador de Probono), Janet Spithine (People and Partners), Javiere Blanco y Catalina Drexelmann (Paz Ciudadana).

Rodríguez & compañía saben que Proyecto B no es la panacea para terminar con la delincuencia, aunque hasta ahora tienen una tasa de reincidencia del 4% en 6 meses de trabajo. Este año pretenden aumentar a 40 los casos de capacitación y a 10 los de emprendimiento. "Ya con un número más grande podemos sacar mejores conclusiones y generar una política pública para el trabajo con jóvenes infractores de la ley", anticipa Riesco. De hecho, según relatan, el Instituto de Economía de la Universidad Católica, a través del I-PAL (centro de investigación sobre desarrollo y pobreza), quiere trabajar con la fundación. Pero antes necesitan unos 500 casos. "Ahí tenemos un incentivo para llegar lejos", confiesan. Y si de distancias se trata, ya están preparando su arribo a Concepción, una más de las novedades que tienen para este año. La otra es que el Senarpe les financiará el costo del equipo de trabajo durante todo 2011.

"Para ser delincuente tienes que reunir una serie de habilidades: astucia, liderazgo, capacidad para tomar riesgos, fidelidad (muchos están presos por no delatar a sus compañeros). Si somos capaces de reorientar todas esas destrezas hacia el camino del trabajo y del emprendimiento, probablemente logremos generar un cambio", deducen. ■

## El modus operandi del emprendimiento

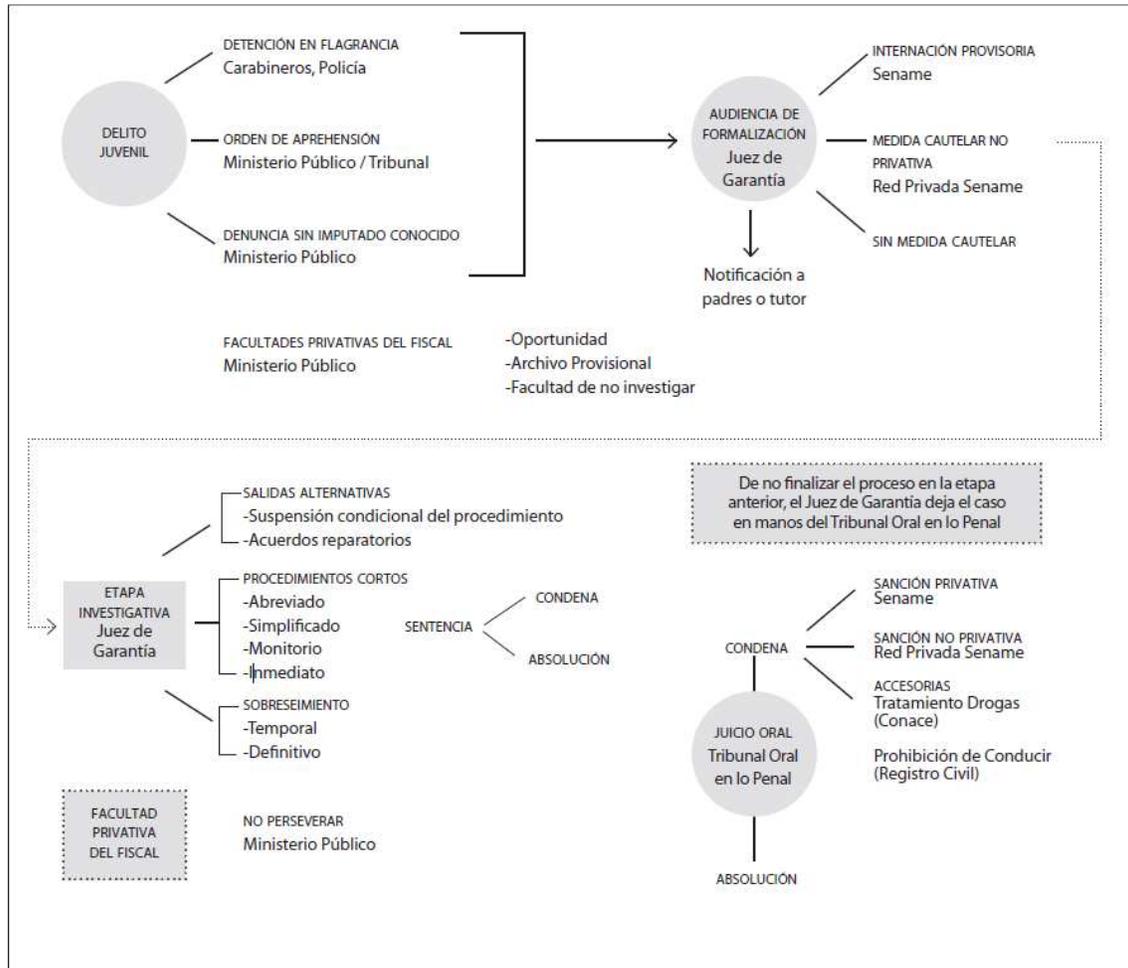
Los jóvenes que acceden al grupo de emprendedores pueden obtener préstamos de hasta 1 millón de pesos. El destinatario es la madre del candidato la que, además, opera como cobradora y se le paga con el 15% del total de lo recuperado. De no devolver el dinero se inician acciones legales. El emprendimiento cuenta con el apoyo de una red de voluntarios, -capacitadores- empresarios y distintas instituciones. Una vez que el usuario devuelve el dinero prestado, inicia el siguiente emprendimiento.

Las reglas las tienen claras. F.B., quien a los 16 años fue condenado por robo con intimidación, recibió un préstamo para montar un almacén en Lampa.

Hoy, María, su señora, atiende el negocio mientras F.B. trabaja en la construcción. "Ha sido complicado lo que hemos tenido que pasar para estar bien", comenta esta joven de 19 años mientras sostiene a una hija en cada brazo. Según cuenta, aún no obtienen ganancias, pues todos los ingresos se destinan a pagar la deuda y a seguir creciendo: "nuestra idea es montar un minimarket. Queremos comprar máquinas para poder vender cecinas y lácteos".

**Anexo 2**

*Circuito del Sistema Judicial Penal Adolescente*<sup>84</sup>



<sup>84</sup> Sename 2007, Circuito del Sistema Penal Adolescente en [http://www.unicef.cl/unicef/public/archivos\\_documento/244/Cifras%20Corregido\\_191207\\_GRAFICA.pdf](http://www.unicef.cl/unicef/public/archivos_documento/244/Cifras%20Corregido_191207_GRAFICA.pdf)

## Fundación Proyecto B La gran oportunidad para emprender

Proyecto B es una iniciativa que busca reintentar a jóvenes infractores de ley coordinados por robo o hurto. "Hemos conversado con cientos de jóvenes y ellos mismos nos plantean que la oferta actual de reinserción no les motiva ni les cautiva", cuenta Agustín Riesco, director de Proyecto B. Por eso, una de las aristas clave de esta iniciativa es el emprendimiento: ofrece la posibilidad de apoyar a través de capacitaciones remuneradas o de acceso a préstamos para emprendimiento. Junto a Rafael Rodríguez, director ejecutivo, responden a nuestras preguntas.

### ¿Por qué pensaron en lograr la reinserción social a través del emprendimiento?

Agustín: Actualmente en Chile la oferta de reinserción para los jóvenes infractores de ley se compone básicamente del trabajo forzoso, rehabilitación de drogas, re-educación y capacitaciones laborales básicas. Sin embargo los jóvenes que el SERNAME atiende al año por lo que, según las estadísticas, se les más de mil los que tendrán eventualmente un perfil emprendedor y el sistema no les está entregando una alternativa atractiva para su personalidad y sus capacidades. Para ser delincuente se requiere una serie de habilidades como astucia, competitividad, libertad, capacidad para tomar riesgos y decisiones, entre otras, que se les quitan cualquier emprendedor. Nuestra idea es reorientar esas capacidades hacia el camino del trabajo y el emprendimiento. Además inventamos un sistema de incentivos para que nos vejan desarrollando el préstamo que tiene características muy innovadoras.

### ¿Qué creen que hay impide que se dé una real reinserción social en nuestro país?

Rafael: La reforma de la Ley Penal Adolescente no ha generado el cambio que todos creían porque el sistema sigue castigado por el delito y las ofertas de reinserción no coinciden con la oferta que el delito entrega, como lo con el ingreso económico y el respeto de su grupo. Y si bien las estadísticas muestran que a los 15 años se reduce la curva de la delincuencia, tenemos un alto número de jóvenes que no siguen haciendo. ¿Por qué no, en vez de aumentar el costo por delinquir, aumentamos el beneficio por no hacerlo? La pregunta que hacemos es creer en las personas. Todos nos podemos equivocar una vez y tenemos derecho a segundas oportunidades, donde la sociedad completa diga "sí, vete". La tercera es dar una segunda oportunidad.

### ¿Qué requisitos deben cumplir los candidatos para integrarse a esta oportunidad?

Agustín: Junto al SERNAME hacemos un proceso de selección súper riguroso donde escogemos muchachos que deben tener las siguientes características: mayores de edad, coordinados por robo



o hurto, sin adicción al alcohol ni a las drogas, sin tratamiento psiquiátrico severo, motivación individual, motivación familiar y que tenga una historia laboral y escolar.

### ¿En qué consisten las capacitaciones?

Rafael: Se crean empresas para que entreguen una "capacitación remunerada", lo que significa que en la medida en que se les capacitándose reciben un sueldo por ello (sueldo mínimo, más bonos de colocación y vivienda). Si lo realizan adecuadamente, la empresa se compromete a contactarlos con sueldos que pueden duplicar o triplicar la cantidad que se les ofreció en el mercado antes de participar de Proyecto B.

### ¿Cómo ha sido esta etapa y qué metas tienen?

Rafael: En cuanto a los resultados, estamos muy contentos porque en agosto teníamos un solo caso, en octubre eran cuatro, en diciembre 10 y ahora tenemos 25. Se ha logrado una baja de reincidencia (40%) y la devolución total de los préstamos entregados. Además logramos crear un consejo asesor.

Agustín: En relación a las metas están relacionadas a la cantidad de empresas que quieran participar en el proyecto y a los fondos que podamos conseguir. Para fines del presente año queremos tener 10 emprendimientos y 20 capacitaciones funcionando.



**¡Grande, cabros!**

Los cabros de la empresa Konata Curatino ya ni pegan en dar malos pasos en la calle. Ahora le pegan dentro y solo le dan duro a la pega y a los estudios.



**No se urgen**  
Eduardo y Mauricio se aplican un remedio con este medicamento, que en el futuro será una máquina usada en minería.

Empresa con un corazón de este porte les dio pega y los ayudan a sacar el cuarto medio

# Ex reos ahora sólo cuelgan los delantales de su trabajo

Por **Diego Villegas Cascardo**

Mauricio, Christopher y Eduardo comparten realidades parecidas. Estuvieron presos por robo, pero la vida les regaló una linda revancha y ahora una empresa palteó los ayuda en su rehabilitación gracias a que les da pega y los ayuda a sacar de una vez por todas su cuarto medio.

La paletada se comienza en una iniciativa de la empresa Konata Curatino y la

Fundación Proyecto B, que apoya la reinserción social de jóvenes condenados por delitos cometidos siendo menores y que cumplen condena en régimen de libertad vigilada. Son diez jóvenes, de entre 18 y 20 años, que fueron elegidos con ganas para recibir capacitación durante 9 meses y poder sacar su licencia de cuarto medio de conducir clase B y D, habilidades para la vida y capacitación de microempresarios en el campo de la minería.

"Yo quería hacerles mucho daño a las personas que tenían mucho plata. Ahora pienso mejorar las cosas y me digo que eso no puede ser", comenta Mauricio sobre su experiencia de rehabilitación durante el programa. El pasó seis meses preso por el delito de robo con

intimidación y robo con violencia. Ahora ve la posibilidad y arranca del día. "Pasó por el centro y las ganas ya no me la pasan. Me he hecho mucho más fuerte", recuerda.

### RED SOCIAL

El programa funciona con una red social de apoyo, a través de psicólogos, padrinos, familia, empresa, clientes y líderes de opinión, que permite recuperar la conexión con la sociedad.

"Cuando comencé a mi poké, me di cuenta que tenía que salir de esto y que tenía que ponerme las pilas. Un ángel me dijo que tenía que salir", comenta Christopher, que se fue en cara por robar más de una docena de farmacias con el

conocido método del "álmamo".

"En tres semanas tuve la oportunidad de saber que se puede cambiar la vida, porque estamos viendo oportunidades", comenta Christopher.

Mauricio, por su parte, toma su nueva vida con positividad y solajo, combinando por la vida a paso firme y sin hacer caso a las distracciones. "Yo ahora camino solo por la calle, porque no quiero volver a pasar esto que antes me tenía tan mal".

La subgerente de selección y RSE, Karin Tiggler, destacó la importancia de este tipo de iniciativas. "Creemos que la selección y apoyo no son sólo temas de los gobiernos, si no algo en lo que también están metidas las empresas".

**LLEVE SU AUTO NUEVO O KM. CON CERO PIE**  
Dinero sin demora

TAXIS - COLECTIVOS  
EJECUTIVOS - FURGON ESCOLAR  
CAMIONES - LANCHAS  
BUSES - MOTOS - PARTICULARES  
[WWW.EXPOTAXI.CL](http://WWW.EXPOTAXI.CL)

**RECIBAMOS SU AUTO EN PARTE DE PAGO FINANCIAMIENTO 100%**  
COMISIONES VARIAS

<b>HYUNDAI</b> MOTOS MOTOROLAS CAMIONES BUSES	<b>NISSAN</b> TAXI MOTOS MOTOROLAS CAMIONES BUSES	<b>SAMSUNG</b> MOTOS MOTOROLAS CAMIONES BUSES
\$9.590.000	\$9.590.000	\$9.590.000

**Automotora ExpoTAXI**  
APROBACIÓN ON LINE [veritas@expotaxi.cl](http://veritas@expotaxi.cl)  
CREDITO DIRECTO Y PRIVADO  
☎ 294 4804 • 293 5812 • 294 1348  
Llamo N° 9 San Joaquín • Vic. Maculena • Podreco

**DESPIDOS INJUSTOS.CL**  
CONSULTAS GRATUITAS  
MÉTRICOS CONTRA RESULTADOS

63965440  
63828334  
04789545

- Despidos injustificados
- Reintegración de despido
- Auto despido
- Accidentes del trabajo
- Fuego industrial
- Sanciones
- Negociaciones colectivas
- Juicio contra empresas
- Declaración de nulidad
- Nulidad o anulación laboral
- Sentencia curules

Huelvarías 863, Of. 708, comuna de Desamparados.cl  
Tel: +569 444 321, 012, Llam. Gratis, Cel: 0 444 441 4

**ABOGADOS GRATIS CONSULTA**  
NO PERDAS TU TIEMPO ASÉSORATE

- Embargos • Ejecuciones
- Demandas • Divorcios
- Revisión de contratos
- Demandas Laborales
- Nulidad Empresas

INGENIERO EN ASESORIA JURÍDICA  
F. 6332875 / 6332876 / 8844368  
9644378 / 9644372

*Anexo 5*

*Logo Proyecto B*



**Anexo 6**

*Contrato para entrar a Komatsu*



**CONTRATO PROYECTO B**

Criterios de selección para integrarse al equipo de Proyecto B:

- 1- Asistir a la fiesta navideña el miércoles 12 de enero.
- 2- Asistir a la Empresa que los seleccionará el viernes 21 de enero.
- 3- Estar presentes en las reuniones domiciliarias coordinadas entre Proyecto B y el candidato.
- 4- No cometer ningún nuevo delito asociado a hurtos y robos durante todo el período de selección.

Los que cumplan con estos requisitos serán parte de Proyecto B, lo que significa ingresar a capacitaciones remuneradas en la empresa que los seleccione.

En la medida en que cumplan con las exigencias de las capacitaciones, la empresa capacitadora ofrecerá puestos de trabajo remunerados.

Criterios de exclusión del equipo de Proyecto B:

- 1- Cometer un delito asociado a hurto o robo durante un período de tres años desde el momento en que es seleccionado.
- 2- No asistir a las entrevistas y capacitaciones coordinadas por el equipo de Proyecto B durante el período de capacitación.

FIRMA Y RUT DE CANDIDATO

FIRMA Y RUT PRESIDENTE  
**PROYECTO B**

FIRMA Y RUT TESORERO  
**PROYECTO B**

## Anexo 7

Diario El Mercurio, Cuerpo A, jueves 30 de septiembre de 2011

EL MERCURIO  
JUEVES 30 DE SEPTIEMBRE DE 2011



Francisca Rivas, Eliana Fuentes y Sofía del Pedregal.



Cristián y Agustín Riesco junto a Josefina Hughes.

### Nuevas oportunidades para cambiar de vida

POE ELISA GARCÍA HUIDOBRO S.

En el restaurante "El Rana", en Colina, se presentó el Proyecto B, una iniciativa creada por tres profesionales que se hicieron las mismas preguntas que la mayoría de los ciudadanos: ¿cómo disminuir los índices de delincuencia, y cómo reinserter a los jóvenes para que no vuelvan a delinquir? Tomando en cuenta las estadísticas, que dicen que el 33% de los menores que han cometido algún delito reinciden cuando son mayores de edad, los gestores de este proyecto —que cuenta con el apoyo del Sename y Fundación Paz Ciudadana— propusieron dar un préstamo a quienes hayan salido de la cárcel, para que desarrollen algún emprendimiento. Si logran devolver el dinero, el negocio pasa a ser de ellos, transformándose en una herramienta que les permitirá decir no a la delincuencia.



Rafael Rodríguez y Francisco Estada.



**Anexo 8**

*Fotos Oficinas Proyecto B (Providencia 175, Of. 41)<sup>85</sup>*



<sup>85</sup> Fotos tomadas del sitio [www.portalinmobiliario.com](http://www.portalinmobiliario.com). Desde el mes de junio de 2011 estas son las oficinas de Proyecto B.

## Anexo 9

### Fotos Consejo Asesor



**Nora van der Schraft**  
Socia de  
Extend  
Comunicaciones



**Janet Sprohle**  
Directora de  
People and  
Partners



**Ciro Colombara**  
Socio Estudio  
Rivadeneira  
Colombara  
Zegers y  
Director de  
Fundación  
Pro Bono



**Gerardo Jofré**  
Presidente  
de Codelco



**Patricio Cordero**  
Director de  
Banigualdad



**Miguel Bejide**  
Presidente de  
la Fundación  
Miguel Kast



**Catalina Droppelmann**  
Estudiante de  
PHD sobre  
criminología en  
Cambridge  
University



**Javiera Blanco**  
Directora  
Ejecutiva de  
Paz Ciudadana



**Agustín Riesco**



**Roberto Fantuzzi**  
Presidente de  
Asexma Chile



**Jeannette Schiess.**  
Transoceánica.



**Jorge Navarrete**  
Abogado del  
estudio jurídico  
Del Río Izquierdo.

## Anexo 10

### Organizaciones Asociadas

### Empresas



### ONG's



### Municipalidades



### Organismos Públicos



## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- *Abhijit V. Banerjee and Esther Duflo*. Chapter 7. Through the lens of Development Economics.
- *Abhijit V. Banerjee and Esther Duflo*. Do Firms want to Borrow More? Testing Credit Constrains Using a Directed Lending Program.
- Baumol, W. J. (2005): “Return of the Invisible Men: The Microeconomic Value Theory of Inventors and Entrepreneurs”. American Economics Association 2006 Conference.
- Becker, G. (1968), “Crime and Punishment: An Economic Approach”, *Journal of Political Economy*, Vol. 76, N. 2.
- *Benavente JM, Contreras D., Melo E., Montero, R. Noviembre 2002*. Programas anti delincuencia: Evaluando Comuna Segura.
- *Beyer H, Vergara R., 2006*. Delincuencia en Chile: Determinante y Rol de las Políticas Públicas.
- *Blanco J. 2005*. Nuevos desafíos penitenciarios: Inserción laboral de los reclusos
- Blumenstein, A., Cohen J., Roth, J. y Visher, eds., (1986), *Criminal Careers and “career criminals”*. Washington, DC: National Academy of Sciences.
- *Carabineros de Chile*. En Libertad y Desarrollo. Nº 817 – 27 de abril de 2007.
- Cárceles: 4 años Perdidos en Prevención, Rehabilitación y Seguridad Ciudadana. *Temas Públicos Nº955, Instituto Libertad y Desarrollo. Marzo 2010*
- Corrupción: ranking de hechos y percepción -- En: *Revista Libertad y Desarrollo (Chile). No.151 / Libertad y Desarrollo -- 2005 -- pp.18-21*
- Crime Prevention: A Background for a Randomized Evaluation
- *Delia Del Gatto Reyes*. Efectos de los Programas del SENAME en la Integración Social de los Niños y Niñas. Febrero 2005.
- *Diario La Tercera, 13/3/2009*.
- *Díaz L., et. al. 1993*. Propuestas para mejorar la labor de Gendarmería en Chile. Curso interamericano en preparación y evaluación de proyectos. Programa de adiestramiento en preparación y evaluación de proyectos. Instituto de Economía. Santiago de Chile.
- Diccionario de la Real Academia de la lengua Española
- *Doñihue y Spiegelman (1998)*

- El costo de la delincuencia en Chile 1994-2002 -- En: *Serie Informe Político. Libertad y Desarrollo. No.79* / Guzmán, Eugenio; García, José Francisco -- 2003 - - 33p
- Encuesta de victimización 2007: buenas y malas noticias -- En: *Revista Libertad y Desarrollo. No.187* / Libertad y Desarrollo -- 2008 -- pp.7-10
- *Enrique Zamorano, 1997. Las Causas del Fracaso en las Empresas.*
- Fundación Paz Ciudadana, 1997
- Global Entrepreneurship Monitor 2008
- Global Entrepreneurship Monitor 2009
- Global Entrepreneurship Monitor 2010
- Hein, A, Garrido (2004) Factores de Riesgo y delincuencia Juvenil: revisión de la literatura nacional e internacional, Fundación Paz Ciudadana,
- *Hochschild, A. Estudios Públicos 1995. Nueva Línea de Defensa Urbana: La lucha contra la delincuencia en la Ciudad de Nueva York.*
- [http://www.ssmso.cl/temasdesalud/Salud%20Mental/ProgramaGES/3/PROMESIP\\_uenteAlto.pdf](http://www.ssmso.cl/temasdesalud/Salud%20Mental/ProgramaGES/3/PROMESIP_uenteAlto.pdf)
- Índice de Paz Ciudadana mayo – julio 2010
- Índice Paz Ciudadana – Adimark, Agosto 2010
- Índice Paz Ciudadana – Adimark. 2009
- *INE. Noviembre 2006.*
- *Javier Núñez, Jorge Rivera, Xavier Villavicencio y Oscar Molina. Estudios de Economía. Vol. 30, Nº 1, Junio 2003. Determinantes Socioeconómicos y Demográficos del Crimen en Chile: Evidencia desde un panel de datos de las Regiones Chilenas.*
- Kirzner, I. M. (1975): *Competencia y Función Empresarial.* Trad. por Cosmopolitan Translation Service. Madrid: Unión Editorial.
- Knight, F. H. (1971): *Risk, Uncertainty and Profit.* University of Chicago Press. [Publicado originalmente en 1921.]
- *Larroulet C. y Ramirez M. Estudios Públicos, 108 (primavera 2007). Emprendimiento: Factor clave para la nueva etapa de Chile.*
- *Levine, Ross. Chapter 12. Finance and Growth: Theory and Evidence*
- Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. (Ley 20.084)
- *Mauricio Alfredo Duce Julio. Mayo 2009. La Cárcel en Chile: Algunos Datos para Reflexionar y Debatir.*

- Paz Ciudadana, 2010
- *Raphael, S. Working Paper 15874, April 2010.* Improving Employment prospects for former prison inmates: challenges and policy.
- Schumpeter, J. A. (1963): *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Trad. por José Díaz García. Madrid Aguilar. [Publicado originalmente en 1942 como *Capitalism, Socialism and Democracy*].
- SENAME, 2010
- *Tsakame, A., SENAME, Revista El Observador N° 1, Junio 2008.* Gendarmería y Escuela de Sociología Universidad de Chile 1999.
- [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl) (Biblioteca del Congreso Nacional)
- [www.nacro.cl](http://www.nacro.cl)
- [www.opcion.cl](http://www.opcion.cl)
- [www.pazciudadana.cl](http://www.pazciudadana.cl)
- [www.sename.cl](http://www.sename.cl)
- [www.tdesperanza.cl](http://www.tdesperanza.cl)
- [www.ymca.cl](http://www.ymca.cl)
- *Yunnus, M.* Hacia un mundo sin pobreza
- *Zeeig, J., Yahner, J. October 2010.* Recidivism Effects of the Center for Employment Opportunities (CEO) Program Vary by Former Prisoners' Risk of Reoffending