



UNIVERSIDAD FINIS TERRAE  
FACULTAD DE COMUNICACIONES Y HUMANIDADES  
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIGITAL

## **PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIGITAL FUNDACIÓN ÍTACA**

CRISTIÁN MÉNDEZ DE LA FUENTE  
MARÍA PAZ OVALLE MONTERO  
CLAUDIA SÁNCHEZ PICKER

Tesis presentada a la Facultad de Comunicaciones y Humanidades de la  
Universidad Finis Terrae para optar al grado de Magíster en  
Comunicación Estratégica y Digital

Profesor guía: Paul Venturino y Rodrigo Maulén

Santiago, Chile  
2017

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

El escritor colombiano Juan Gabriel Vásquez, en la nota final del libro “El ruido de las cosas al caer”, hace un pequeño recuento de las personas que estuvieron con él durante el tiempo en que escribió el libro. Esto nos invitó a reflexionar sobre lo mismo en nuestro caso.

Desde que empezamos este desafío en mayo de 2016 y hasta este momento, en noviembre de 2017, diferentes personas colaboraron, comentaron y acompañaron el desarrollo de la tesis y del magíster en general. Y, tal como dice Vásquez en su nota al término del libro, ellas saben quiénes son.

En este camino de investigación y desarrollo de la tesis, queremos destacar la solidaridad, la fuerza y el compañerismo que nos guio durante todo el desarrollo del proyecto. Agradecemos el haber trabajado juntos y así fortalecer nuestros vínculos de relacionamiento y nuestra capacidad de aprender.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1. ANTECEDENTES</b>	2
1.1 Antecedentes de la organización	2
1.2 Estructura de la organización	3
1.3 Organigrama Ítaca	4
1.4 Metodología de trabajo	4
<b>2. DESEMPEÑO INTERNO Y EXTERNO</b>	6
2.1 Directorio	6
2.2 Talleres	6
2.3 Fondos	7
2.4 Cazador de Sueños	8
2.5Cuál es el impacto de la labor de Ítaca	9
<b>3. CONFLICTOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA</b>	10
<b>4. POSICIONAMIENTO PREVIO</b>	12
<b>5. AUDITORÍA DE PERCEPCIONES ENTRE PÚBLICOS OBJETIVOS</b>	13
5.1 Percepciones	13
5.2 Conclusiones	16
<b>6. CONTEXTO</b>	16
6.1 Contexto Social	16
6.2 Contexto Político	20
6.3 Contexto Económico	22
<b>7. ANÁLISIS DE REDES SOCIALES</b>	24
7.1 Análisis SEO	24
7.2 Análisis de palabras claves	25
7.3 Análisis Móvil	27
7.4 Redes Sociales	28
<b>8. BENCHMARK</b>	29
8.1 Conclusiones	34
<b>9. OBJETIVOS: COMUNICACIONALES Y CORPORATIVOS</b>	35
9.1 Relevancia de la comunicación estratégica	35
9.2 Objetivo Corporativo	35
9.3 Objetivo Comunicacional	36
<b>10. ASUNTOS CRÍTICOS</b>	36
<b>11. ESTRATEGIA</b>	36

<b>12. CONCEPTO</b>	36
<b>13. MENSAJES CLAVE</b>	38
<b>14. PÚBLICO OBJETIVO</b>	38
<b>15. PLAN DE ACCIÓN</b>	39
15.1 Áreas de acción	39
15.2 Acciones	39
<b>16. CONSIDERACIONES</b>	39
16.1 Incorporación de trabajador social	40
16.2 Selección de participantes	41
<b>17. ETAPA 1: ACCIONES DE CONTENIDO</b>	42
17.1 Generación de material corporativo	42
17.2 Gestión de Redes Sociales	43
<b>18. ETAPA 2: GENERACIÓN DE ALIANZAS</b>	45
18.1 Mapeo de posibles instituciones y realización de contactos	45
18.2 Generar encuentros con instituciones públicas y privadas	45
<b>19. ETAPA 3: SEGUIMIENTO</b>	48
<b>20. MEDICIÓN DE RESULTADOS</b>	49
<b>21. CARTA GANTT</b>	51
<b>22. PRESUPUESTO</b>	52
<b>CONCLUSIONES</b>	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	55

## INTRODUCCIÓN

El aportar directamente al desarrollo social de jóvenes infractores de ley internos en diferentes centros del Servicio Nacional de Menores (Sename) fue una de las principales motivaciones para trabajar con la Fundación Cultural para la Reinserción Social Ítaca, la que a través de talleres de literatura y actividades culturales busca darle sentido a la vida de sus alumnos motivando la reflexión y la ganas de salir adelante. Esto se une a un acompañamiento permanente y personalizado, a cargo de su directora ejecutiva Alejandra Michelsen, quien desde los inicios de la institución se ha encargado de liderar los talleres y el proceso de reinserción de los jóvenes.

En una de las primeras reuniones que mantuvimos con Alejandra, deducimos preliminarmente que sus necesidades eran la falta de estructura dentro de la organización y el escaso apoyo interno y externo que permitiera consolidar el acompañamiento de los jóvenes con posibilidad de reinserción.

Nuestro plan de comunicaciones buscará generar una solución a esta problemática por medio de diversas áreas de acción como el relacionamiento y los asuntos públicos.

Para trabajar, se definieron dos caminos que funcionarán paralelamente para el logro de los objetivos corporativos. Por un lado, se establecerán recomendaciones de acción para la fundación, que no son parte del plan de comunicación en sí, pero que servirán como complemento para la realización de acciones de contenido y de seguimiento.

Tendremos en cuenta la capacidad organizacional que tiene la fundación para llevar adelante este proceso; entre ellos, sus recursos y el capital humano, ya que es importante que este plan sea factible de realizar y que perdure en el tiempo, convirtiéndose en un aporte real para Ítaca.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 Antecedentes de la organización

La Fundación Cultural para la Reinserción Social Ítaca, es una organización no gubernamental fundada el 15 de enero de 2013 e inscrita en el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin fines de lucro bajo el registro N°3554, de acuerdo a lo establecido en la ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

En su acta de fundación, Ítaca determina como su objetivo: "Fomentar la reinserción social y cultural de los jóvenes privados de libertad" y como su misión: "Generar actividades permanentes de cultura y creación de alto nivel para los jóvenes en prisión. A través de estas actividades busca forjar vínculos con ellos y generar redes de apoyo para su proceso de reinserción social".<sup>1</sup>

La visión de Fundación Ítaca es "ser un referente en el trabajo de largo plazo con jóvenes en prisión a través de la cultura y la expresión artística, generando material que sirva a este propósito".<sup>2</sup>

Al ser su objetivo la reinserción social de jóvenes, Fundación Ítaca realizó y cumplió los trámites para ser reconocida en la Red de Colaboradores Acreditados del Sename, que son aquellas personas jurídicas y naturales que han manifestado su voluntad y compromiso de colaborar con el Servicio Nacional de Menores y que son legalmente reconocidas por esta institución.

Si bien la Fundación Ítaca existe legalmente desde 2013, sus actividades comenzaron en 2009 con la ejecución de un taller semanal para jóvenes del Centro de Reclusión Cerrado de San Joaquín. Junto con esto, realizaron otro tipo de acciones como una biblioteca nómada que circulaba por diferentes centros. Este tipo de actividades convencieron a las fundadoras de la importancia de los libros en los jóvenes privados de libertad, según cuentan, ya que veían cambios de actitud en ellos.

<sup>1</sup> Fundación Ítaca (2017). fundacionitaca. <https://www.fundacionitaca.cl/>.

<sup>2</sup> Fundación Ítaca (2017). fundacionitaca. <https://www.fundacionitaca.cl/>.

La lectura les ayudaba a salir de la monotonía y la rutina del encierro en el Sename. Es así como, algunos se interesaron tanto por leer, que pidieron libros diferentes a los que ellas traían. Asimismo, los jóvenes se mostraban más entusiasmados durante los talleres, comentando los textos y participando activamente en cada uno de ellos.

Por eso, se motivaron a constituir formalmente la fundación y encauzar este camino.

## **1.2 Estructura de la organización**

De acuerdo a la ley 20.500, toda ONG debe tener un directorio, que en el caso de la Fundación Ítaca está constituido por Alejandra Michelsen, Sandra Radic, Margareta Selander y Mario Silva. Sus funciones y responsabilidades están establecidas en los estatutos de la organización y se define como "un órgano directivo y consultivo" que determina las acciones a seguir por Fundación Ítaca.

Las determinaciones del directorio son llevadas a cabo por una dirección ejecutiva, que está a cargo de Alejandra Michelsen, quien es asesorada por Belén Peralta, coordinadora general; Sandra Radic, encargada de comunicaciones y Antonia Ríos, quien realiza las labores de community manager.

Actualmente se encuentra en desarrollo la creación de un cargo remunerado para captar recursos, cuyo sueldo se financiará con los fondos obtenidos luego de la aprobación de un proyecto de gestión cultural por el período 2017 y 2018, otorgado en enero del 2017 por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Comité Calificador de Donaciones Privadas.

Fundación Ítaca cuenta, además, con un equipo de talleristas voluntarios no remunerados.

- Alejandra Michelsen, tallerista terapia narrativa, Periodista UC.
- Sandra Radic, tallerista club de lectura, Periodista UC.
- Mario Silva, tallerista de apreciación cinematográfica y de redacción. Vivió desde los 14 años en la Fundación Mi Casa y posteriormente se especializó en el área de las telecomunicaciones.

### 1.3 Organigrama Ítaca<sup>3</sup>



### 1.4 Metodología de trabajo

Las acciones de fundación Ítaca están enfocadas en tres Centros de Reclusión Cerrada, CRC, del Sename ubicados en San Bernardo, Til Til y Santiago Centro. Es allí donde implementan su concepto de reinserción, el que Alejandra Michelsen explica de la siguiente manera: "Creemos que la creación y la cultura nos invitan a soñar. Nos vinculamos con los jóvenes cuando están presos a través de actividades lúdicas que estimulan la reflexión y teniendo siempre como norte que les seguiremos apoyando cuando salgan libres, si es que ellos así lo quieren"<sup>4</sup>.

De esta forma, para la fundación el proceso de reinserción se inicia con un cambio de mentalidad, generando aidez de conocimiento en los jóvenes. A su vez, durante el taller se desarrolla un fuerte vínculo de confianza con los talleristas, permitiendo que los alumnos sientan que tras salir del centro encontrarán contención y apoyo constante por parte de los miembros de la organización.

<sup>3</sup> Elaborado a partir de entrevistas y actas de formación.

<sup>4</sup> Fundación Ítaca (2017). fundacionitaca. <https://www.fundacionitaca.cl/>.

Este concepto de reinserción nació a partir de la visión protectora de Alejandra Michelsen, quien busca formar un lazo constante con los jóvenes. Esto, se ve reflejado en los casos de éxito de Fundación Ítaca, como por ejemplo los logros conseguidos por Aldo Fuentes, joven que salió del Sename, escribió un libro y realizó, por un tiempo, talleres de literatura en la Municipalidad de Peñalolén.

Fundación Ítaca desarrolla dos tipos de talleres. El primero, un Taller de Terapia Narrativa, realizado con un grupo de jóvenes (la cantidad varía según el centro, pero pueden llegar a ser cerca de 12 participantes), quienes se reúnen todas las semanas con el tallerista, quien los invita a escribir, imaginar y reflexionar sobre algún tema específico. A través de imágenes, textos y ejercicios, guían el taller y el aprendizaje de los jóvenes. De esta forma, y según lo comentado en la Memoria 2016 de la fundación: “Cuando los jóvenes comienzan a escribir su propia historia, empieza un proceso de sanación que a veces conduce a querer cambiar de vida”.<sup>5</sup>

El segundo, es un taller de lectura, en el que los talleristas prestan libros por el tiempo que sea necesario. Una vez a la semana, los voluntarios de Fundación Ítaca llegan a los centros con maletas con diferentes publicaciones y se los entregan a los jóvenes para que puedan leerlos en los espacios que ellos prefieran.

Estos dos talleres son complementados con actividades que varían de acuerdo al expositor que Fundación Ítaca logra comprometer para fines específicos. Se han efectuado otros cursos, como el Taller de Composición, realizado por el músico Víctor Ibáñez; Stop Motion, a cargo del director de cine Aníbal Jofré y de Literatura, con el escritor Mario Silva.

En la memoria de 2016, se concluyen los efectos que han tenido los talleres en los jóvenes, ya que en la introducción denominada “Las palabras sirven”, escrita por Alejandra Michelsen, se incluyen testimonios de reclusos, donde explican cómo les cambió la vida la literatura, los libros y lo que les entregaron los talleres. Aquí, Michelesen incluye una frase que le dijo uno de ellos: “Cuando llegué aquí, yo no sabía conversar. No entendía lo que me decían. Me quedaba pegado en la primera palabra y

---

<sup>5</sup>Fundación Ítaca (2017). fundacionitaca. <https://www.fundacionitaca.cl/>.

me iba a blanco”, cuenta un joven de la Casa 1 de San Bernardo. “Pero ahora yo ya puedo dialogar con usted. Me doy cuenta que las palabras sirven. ¿Usted me comprende? ¿No cierto?”.<sup>6</sup> Por lo tanto, la evaluación que hace la fundación de los talleres es que estos son efectivos porque: “El avance de este muchacho se debe a aportes como el nuestro, pues cada semana él pudo participar de manera voluntaria en el Taller de Lectura y en el Taller de Terapia Narrativa”.<sup>7</sup>

## **2. DESEMPEÑO INTERNO Y EXTERNO**

### **2.1 Directorio**

La Fundación Ítaca tiene un directorio que se reúne una vez al mes para coordinar formas de trabajo, actualizar y evaluar las acciones que se han hecho. Las reuniones se realizan en casa de Alejandra Michelsen, ya que no tienen un lugar físico donde desempeñar esta y otras funciones. Esto muchas veces genera problemas de comunicación dentro de la misma, ya que no existe información constante entre quienes componen el directorio y los demás miembros de la fundación. Abunda la improvisación y todo gira en torno a la figura de Michelsen, quien reconoce que la fundación carece de estructura y que está centralizada principalmente en ella.

A pesar de que hay un equipo de trabajo, existe falta de organización y funciones para cada uno de ellos. Tanto los miembros del directorio como los talleristas que trabajan en Fundación Ítaca no reciben remuneración.

### **2.2. Talleres**

Fundación Ítaca desarrolla dos talleres permanentes que tienen una duración de tres meses y que forman parte de un abanico de alternativas de cursos ofrecidos por diferentes instituciones en el Sename. En los centros existe obligación para sus internos de matricularse en alguna actividad, pero la elección e inscripción es voluntaria. “Habitualmente los talleres que tienen mayor aceptación son los de tipo técnico y que entregan habilidades duras. Los más ‘cabezones’, como les dicen los

---

<sup>6</sup>Fundación Ítaca (2017) Memoria 2016. Página 2.  
[https://docs.wixstatic.com/ugd/c8ab0d\\_df5d8d4d2f7b457e9eae87784b37f88f.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/c8ab0d_df5d8d4d2f7b457e9eae87784b37f88f.pdf)

<sup>7</sup>Fundación Ítaca (2017) Memoria 2016. Página 2.  
[https://docs.wixstatic.com/ugd/c8ab0d\\_df5d8d4d2f7b457e9eae87784b37f88f.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/c8ab0d_df5d8d4d2f7b457e9eae87784b37f88f.pdf)

internos, son mayoritariamente rechazados primero por un tema de código de los jóvenes (son para *perkin* (mozo), según la jerga coa), pero en forma oculta hay temor de quedar en ridículo por sus carencias intelectuales”, comenta Ingrid Martínez, coordinadora de la Oficina de Jóvenes de la Municipalidad de Peñalolén.<sup>8</sup>

En este marco, es esperable, y así sucede, que haya pocos inscritos en los cursos dictados por Fundación Ítaca y que, además, no todos finalicen. A esto se debe sumar que muchos infractores son cambiados de casas y centros, por lo que no pueden continuar participando en los talleres.

Para superar esta apatía, Fundación Ítaca ha innovado con talleres de música, cine, redacción, expresión con títeres, teatro, entre otros, los cuales se han desarrollado en colaboración con la Asociación Chilena Pro Naciones Unidas (ACHNU).

Estas alianzas han generado resultados positivos para la fundación debido a la creación de una red de apoyo constante. Por ejemplo, en 2016 consolidó el trabajo con ACHNU diversificando los talleres artísticos y coordinando en conjunto su proyecto ante el Sename. En la memoria 2016, la fundación menciona, entre otros, el taller de Stop Motion, que se realizó con el apoyo de los profesores de ACHNU y en el que participaron ocho jóvenes.

Por otra parte, cabe mencionar que los talleres de Fundación Ítaca se enfocan en la metodología implementada por cada tallerista. De esta forma, no hay un plan de aprendizaje establecido durante los encuentros, lo que provoca que cada tallerista aplique técnicas de enseñanza distintas.

Los mismo pasa durante el proceso de acompañamiento.

## **2.3 Fondos**

Obtiene el financiamiento a través de donaciones de familiares y conocidos; en casi todas las ocasiones, según explica la fundación, es la misma Michelsen la que financia algunas ideas. Paralelamente, buscan recursos a través de entidades gubernamentales

---

<sup>8</sup> Entrevista a Ingrid Martínez, coordinadora de la oficina de la juventud de la Municipalidad de Peñalolén.

y fondos concursables, los que no son estables y, en general, les sirven para un determinado espacio de tiempo. Esto hace que la fundación trabaje siempre con una especie de temor a los gastos y a quedar sin dinero. Faltan vínculos concretos con entidades o instituciones, de manera de generar trabajo colaborativo en función de la misión y visión de Fundación Ítaca.

Gracias al último fondo que ganó, se está buscando al primer funcionario remunerado, el cual estaría a cargo de la recaudación. Este rol dentro de la fundación, ayudará a buscar nuevos recursos diversificando los ingresos y dando opción a la realización de nuevos y más talleres.

## **2.4 Cazador de Sueños**

En 2016 Fundación Ítaca editó el libro “Cazador de Sueños”, que fue escrito por un joven tallerista ya en libertad, y que fue presentado en el Centro Cultural de España, con una concurrencia -según indica la memoria- de 80 personas. Esta cifra es bastante exitosa tomando en cuenta, por ejemplo, que en el lanzamiento del libro “El Imprevisto Caso del Niño en la Pecera”, de editorial Planeta, contó con la presencia de 50 personas.<sup>9</sup>

Este dato ayuda a comparar y corroborar que la asistencia al lanzamiento del libro de uno de los talleristas es alta, por lo que esto debería gestionarse de alguna manera, lo que hasta ahora no se hace. Además, gran parte de la asistencia corresponde a la red de contactos de Alejandra Michelsen.

Esto demuestra, una vez más, que ella es el “músculo” de la fundación, quien junta voluntades y logra concretar el apoyo como donaciones, red de contactos, alianzas y voluntarios, y de la necesidad, según ella misma indica, de ampliar estas gestiones a otras personas, bajo su tutela.

---

<sup>9</sup> Información obtenida durante la entrevista realizada a Karen Mosalve, encargada de prensa de la editorial Planeta

Por otro lado, el autor de este libro realizó a partir de junio de 2017 talleres de literatura en la Municipalidad de Peñalolén, acción que fue gestionada y apoyada por Fundación Ítaca, y que resultó de esta asesoría.

Durante julio de 2017 ha trabajado con dos jóvenes que cumplieron su sanción y preparan una función con títeres. De hecho, este año postularon a un fondo del Consejo de la Cultura que consiste en realizar un festival de teatro con obras que han sido escritas a partir de las experiencias lectoras y de escritura que tuvieron los alumnos en los talleres de Fundación Ítaca.

En la búsqueda de fondos, ha conseguido, entre otros, la subvención presidencial, ganó un proyecto del Fondo del Libro para ser implementado en 2017 y la fundación fue incluida como organización para donaciones de empresas bajo la Ley de Donaciones Culturales a cambio de beneficios tributarios.

## **2.5 ¿Cuál es el impacto de la labor de Fundación Ítaca?**

Fundación Ítaca no tiene un sistema de medición, por lo tanto, no se pueden evaluar los efectos reales de su trabajo. No hay cifras que den cuenta de la su labor, logros o la cantidad de jóvenes que han realizado alguna acción concreta luego de participar en los talleres. La falta de una estructura en ese sentido es un problema permanente, debido a los siguientes puntos:

- Al carecer de un sistema de medición, no logra información y es a través de ella “que las estrategias y acciones determinadas serán más efectivas y podrán enfocarse mejor en el cumplimiento de los objetivos”.<sup>10</sup>
- Al no tener información, no puede mostrar cifras concretas de que la reinserción social está funcionando como una carta de presentación y efectividad para la solicitud de fondos públicos y privados, alianzas con otras ONG y para validar su trabajo dentro del Sename.

---

<sup>10</sup> Venturino, Paul. "Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica" (2011). Capítulo III "La Definición Estratégica en Comunicaciones", La Medición. Pág. 57

- Aunque Fundación Ítaca tiene una estructura formal y directorio establecido, que son los que aparecen en el acta de creación y página web, y es reconocida formalmente como entidad colaboradora en el Sename, entre los funcionarios de los CRC en los que participa Ítaca, la institución sólo se relaciona a la imagen de Alejandra Michelsen.<sup>11</sup>

Este hecho “le da cierta atmósfera de inestabilidad a los cursos; da la sensación de que si ella no está no continuarán como ha pasado con varias ONG”.<sup>12</sup>

### **3. CONFLICTOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA**

Los talleres de literatura y de escritura son vistos en el Sename como poco efectivos; de hecho, los mismos talleristas cuentan que existe un prejuicio respecto de la eficacia que estos espacios pueden tener en la reinserción social de los jóvenes. Esto ha provocado, incluso, que haya poco apoyo de parte del Sename a quienes realizan este tipo de talleres de habilidades blandas.

Dentro de la institución, Fundación Ítaca es catalogada como una organización que no rehabilita. Afirman que los talleres que sí lo hacen son aquellos que entregan habilidades técnicas y, por tanto, contribuyen a la reinserción laboral inmediata.

“En términos simples, la reinserción real es igual a que la persona privada de libertad adquiera las herramientas para aprender un oficio que le permita obtener empleo y así reinsertarse a la sociedad, lo que no se ve claro en Ítaca”<sup>13</sup>.

Por lo anterior, cuando los talleres son ofrecidos a los internos, los de Fundación Ítaca no son promocionados como los de otras instituciones colaboradoras que ofrecen cursos de empleabilidad rápida. “Es fácil explicar un taller de carpintería, puedes

---

<sup>11</sup> Entrevista realizada a funcionaria del Sename quien prefirió no revelar su identidad.

<sup>12</sup> Entrevista realizada a funcionaria del Sename quien prefirió no revelar su identidad.

<sup>13</sup> Entrevista realizada a funcionaria del Sename quien prefirió no revelar su identidad.

mostrar los muebles que se hacen, las herramientas, pero cómo lo haces con un taller de lectura”.<sup>14</sup>

Otro de los conflictos a los que está expuesta, es la vulnerabilidad de los jóvenes, quienes tienen problemas de autoestima, les cuesta relacionarse, algunos no saben leer y tienen malos hábitos de lectura.

Además, los jóvenes con los que trabaja Fundación Ítaca son infractores de ley, quienes, según explica Alejandra Michelsen, muestran una actitud reacia al enfrentar los talleres en una primera etapa. El principal efecto de estas características es que atentan en contra de una posible reinserción efectiva, ya que los jóvenes rechazan este tipo de talleres, porque piensan que una vez en libertad serán rechazados por el entorno al que finalmente pertenecen, si es que participan en estos talleres. Se vuelve complejo para la fundación motivarlos a seguir un camino distinto al que conocen, al de sus amigos y su núcleo más cercano.<sup>15</sup>

En este rechazo está oculto el miedo a la vergüenza y a la debilidad de hacer patente ante sus pares sus carencias intelectuales, lo que conllevaría una pérdida de respeto y merma en su fortaleza.

Esto también resulta un problema para los voluntarios que desarrollan los talleres, quienes no poseen preparación para enfrentar circunstancias complicadas como éstas. Trabajar con jóvenes de estas características implica manejar una serie de herramientas y competencias que si no se manejan pueden mermar los objetivos de la fundación.<sup>16</sup>

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que los talleres de Ítaca se realizan en centros del Sename, que tiene una fuerte crisis institucional y de desprestigio tanto interno como externo, la cual se ve reflejada en falta de preparación de los equipos de la institución, capacidad de contención y además no existe homogeneidad en su estructura de funcionamiento.

---

<sup>14</sup> Entrevista realizada a funcionaria del Sename quien prefirió no revelar su identidad.

<sup>14</sup> Entrevista a Marcelo Simonetti, periodista, escritor y ex voluntario de Ítaca.

<sup>15</sup> Entrevista a Marcelo Simonetti, periodista, escritor y ex voluntario de Ítaca.

Concluimos que este es un conflicto al que está expuesta la Fundación Ítaca ya que trabaja con jóvenes que viven en centros con estos problemas y este entorno, lo que afecta sus capacidades y su relacionamiento.

Asimismo, y según lo afirmó René Sáez, presidente de la Asociación Regional Metropolitana de Trabajadores y Trabajadoras de Sename (Armetrase), durante una entrevista realizada por Diario Publimetro en su edición del 12 de abril de 2016, los trabajadores del organismo viven en una constante incertidumbre al no saber quiénes seguirán en sus puestos tras la restructuración que se avecina, afecta la administración de los centros y con ello no se asegura el bienestar mínimo de los internos.

Sáez comentó también que: “En los centros los niños viven en condiciones de hacinamiento, lo cual se suma a la falta notoria de personal. Somos sometidos a una fatiga humana horrorosa trabajando en turnos de 24 horas y descansando 12 horas”.<sup>17</sup> Además, enfatizó en que, así como está el Sename en lugar de ser un centro de reinserción, se está convirtiendo en una “escuela del delito”, donde niños vulnerables son expuestos a condiciones aún más complicadas y peligrosas de las que viven en la calle. “Así ningún plan de reinserción funcionará”.<sup>18</sup>

#### **4. POSICIONAMIENTO PREVIO**

Fundación Ítaca trabaja en los CRC (Centro de Reclusión Cerrada) que el Sename tiene en San Bernardo, Til Til y Santiago Centro.

Dentro de estos tres recintos, es conocida y reconocida por el trabajo y entrega de Alejandra Michelsen.

Esta situación, según nuestra investigación, tiene un lado positivo y uno negativo. El positivo es el trato y seguimiento personal que se realiza a los alumnos que participan; y lo negativo, la creencia que los talleres de Ítaca durarán sólo el tiempo que Alejandra les dedique, no tienen más proyección.

---

<sup>17</sup> Publimetro Chile. (2017) ¿En qué condiciones funcionan los centros del Sename en la Región Metropolitana? [online] <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2016/04/12/que-condiciones-funcionan-centros-sename-region-metropolitana.html>

<sup>18</sup> Publimetro Chile. (2017) ¿En qué condiciones funcionan los centros del Sename en la Región Metropolitana? [online] <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2016/04/12/que-condiciones-funcionan-centros-sename-region-metropolitana.html>

La Fundación Ítaca no cuenta con un plan de comunicación o difusión de sus actividades mediante prensa, publicaciones, sitio web y redes sociales. Por lo mismo, los logros que han obtenido no son reconocibles por sus audiencias y públicos de interés.

## **5. AUDITORÍA DE PERCEPCIONES ENTRE PÚBLICOS OBJETIVOS**

### **5.1 Percepciones**

- **Cecilia Narváez, terapeuta y sicóloga que ha trabajado en dos CRC del Servicio Nacional de Menores**

Para conocer la percepción que el Sename tiene de la Fundación Ítaca, conversamos con Cecilia Narváez, terapeuta y sicóloga que ha trabajado en dos CRC del Servicio Nacional de Menores en los que ha intervenido Ítaca: Til Til y Santiago Centro. La funcionaria destaca el hecho de que la institución “entrega herramientas de integración que son diferentes a la mayoría de las instituciones con las que trabajamos. Su proyecto va más allá de la empleabilidad directa, apuestan a mejorar el proyecto de vida de los internos”.

Al respecto, Narváez valora que Fundación Ítaca busca “acompañar a los jóvenes en todo el camino de la reinserción, especialmente cuando ya están en libertad, cuando se enfrentan al mundo real y es ahí donde más apoyo y contención necesitan”. En este proceso, destaca, es muy importante “la red de contactos que tenga la institución para apoyar y contener a la persona. La desilusión es muy fuerte cuando afuera, en la sociedad, no encuentran la recepción que se les dijo que podían recibir y que no recibieron”.

“Por las publicaciones que ha hecho y los fondos concursables que ha logrado, estimo que Ítaca tiene contactos, pero esta red debe abarcar todo el espectro de la contención, desde apoyo psicológico hasta poder darle opciones para desarrollar su proyecto de vida”, explica Narváez.

- **Ingrid Martínez, coordinadora de la oficina de la juventud de la Municipalidad de Peñalolén**

Activando la red de contactos de los miembros de este grupo de magíster, Ítaca logró firmar un convenio de cooperación con la Municipalidad de Peñalolén, para concretar el apoyo de jóvenes que estén en algunos de los cursos de la fundación y que pertenezcan a esta comuna. El primer beneficiado de esta alianza fue Aldo Fuentes, quien estuvo dos veces en prisión en el CRC de San Bernardo y sumó cerca de tres años de presidio y, ahora, tras los talleres en los que participó, escribió y publicó el libro “Cazador de Sueños”.

Ingrid Martínez, encargada de la Oficina de Jóvenes de la Municipalidad de Peñalolén, explica que “la vida de Aldo es una historia de lucha, de ganas de salir adelante, como muchos jóvenes iguales a él desean hacerlo, pero que a diferencia de Aldo no tuvieron la ayuda y la contención que sí le brindó Ítaca”.

Después de algunas sesiones, en las que Aldo participó como tallerista dentro la Oficina de Jóvenes de Peñalolén, actividad por la que recibía un sueldo, el joven decidió abandonar su labor.

Nos contactamos con la Municipalidad de Peñalolén para conocer los resultados de los talleres en los que participaba, y nos enteramos que los había abandonado: “Los primeros encuentros fueron muy productivos y Aldo se notaba interesado en participar activamente en su reinserción. Esto funcionaba así mientras Alejandra estaba presente, luego cuando él debió asumir solo la responsabilidad de su proceso, comenzó a aflojar y luego abandonó. De Ítaca, no supimos más”, cuenta Ingrid Martínez, encargada de la Oficina de Jóvenes de la Municipalidad de Peñalolén.

Para ella, una de las razones de su desertión fue la escasa capacidad que tiene la fundación para llevar adelante un acompañamiento diario como el que requieren estos jóvenes. “Nosotros ayudamos en todo lo que podemos, pero es claro que para un

proyecto de acompañamiento como el que ha emprendido Ítaca se necesita mucho apoyo y redes”.

- **Francisco Jara, profesor en educación diferencial en el CRC de San Bernardo**

Para conocer la percepción de una persona que trabaja directamente con beneficiarios de Ítaca, entrevistamos a Francisco Jara, profesor en educación diferencial en el CRC de San Bernardo, quien cree que ocupar libros como vehículos de reinserción en jóvenes del Sename es muy importante e innovador, ya que “les abre un mundo distinto al que ellos conocen”.

Jara destaca el proyecto de Ítaca y explica que la fundación “logra que los niños creen un nexo cultural que no encuentran en su situación de vulnerabilidad, lo que les enseña a crear un mundo diferente, con otra visión sobre su realidad”.

Al analizar las debilidades de esta iniciativa, de inmediato destaca que a Ítaca le falta más interacción con entidades públicas y privadas para obtener más apoyo “económico, por una parte, para poder desarrollar más las lecturas con los niños, contacto con editoriales y librerías que apoyen esta noble causa y también para apoyarlos en el proceso de seguimiento que la fundación hace una vez que logran la libertad”.

- **Marcelo Simonetti, periodista y escritor, uno de los primeros talleristas de Ítaca**

Además, entrevistamos a Marcelo Simonetti, periodista y escritor, quien fue uno de los primeros talleristas de Ítaca, quien conoce y trabajó con los principales casos de reinserción que ha logrado esta fundación. “Ítaca es una instancia necesaria, porque cuando los jóvenes salen en libertad vuelven al lugar que los hizo delinquir, por lo que es súper importante el seguimiento”, dice y agrega que “hoy día hay pocas instituciones

que acompañen, sigan con los chicos y se ocupen de ellos, porque son jóvenes vulnerables, con baja autoestima, súper inocentes, que necesitan una red de apoyo y es ahí donde Ítaca tiene una gran labor que debe mantener y mejorar”.

## **5.2 Conclusiones**

De las entrevistas realizadas, se puede concluir que los distintos actores creen y valoran la labor de Ítaca, entregando conocimientos y valores que otros talleres no hacen. Asimismo, se destaca la importancia de la lectura en los jóvenes al abrir un mundo distinto al que ya conocen.

De la misma forma, en los comentarios emitidos se evidencia la intención de Fundación Ítaca por generar un acompañamiento permanente para sus alumnos, pero igualmente se infiere que hacen falta alianzas y convenios para llevar adelante de mejor manera esta etapa. Tanto Cecilia Narváez, terapeuta y psicóloga que ha trabajado en dos CRC del Servicio Nacional de Menores como Ingrid Martínez, encargada de la Oficina de Jóvenes de la Municipalidad de Peñalolén, aseguran que Fundación Ítaca cuenta con una red de contactos, pero falta que esta abarque todas las necesidades de reinserción de los jóvenes.

## **6. CONTEXTO**

### **6.1 Social: Qué es y cómo funciona la reinserción social y laboral en Chile**

Carolina Villagra en su texto “Hacia una política pos penitenciaria en Chile” describe la reinserción social como “un proceso que favorece la integración a la sociedad de personas que han infringido la ley y contempla todas las acciones que se dirigen a disminuir la posibilidad de que vuelvan a involucrarse en actividades delictivas”<sup>19</sup>. Viéndolo desde ese punto de vista y a partir de la revisión de las principales iniciativas

---

<sup>19</sup> Villagra, C. (2008). “Hacia una política pos penitenciaria en Chile”. 1 edición. Santiago: RIL Editores. <http://www.cesc.uchile.cl>.

desarrolladas en nuestro país, se puede concluir que en el caso chileno son muy pocos los espacios dirigidos a implementar una reinserción efectiva para los jóvenes y adultos privados de libertad.

Hasta el momento la realidad nacional muestra que ha sido el mundo privado, a través de empresas y fundaciones, el que se ha encargado de llevar adelante esta labor, creando programas de reinserción que muchas veces no logran su objetivo final al preocuparse principalmente de su incorporación laboral, pero no cumpliendo un rol efectivo en el desarrollo social y educacional de los nuevos “trabajadores infractores de ley”.

Es así como en nuestro país, la principal amenaza de la reinserción es el entorno social, las relaciones familiares, vínculo de pares, consumo de drogas y alcohol, esto según el estudio realizado por la Fundación Paz Ciudadana: “Sistematización y evaluación de experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social con enfoque laboral”, el cual recoge los casos de empresas como Wintec, Favima, VTR y Komatsu Cummins y sus programas de reinserción laboral<sup>20</sup>. En este material, se aborda también la necesidad de percibir la reinserción laboral no solo como una “entrada económica para el sujeto” sino que también como un proceso que requiera “una adaptación al sistema laboral en un contexto prácticamente desconocido para personas de estas características”.<sup>21</sup>

Los diversos esfuerzos por lograr la reinserción, el modelo chileno que no se ajusta a las necesidades de los jóvenes infractores y el entorno que rodea a esta población, hacen que en Chile el proceso de reincorporación laboral y social sea ineficiente. De esta forma, se vuelve imperante la reestructuración del sistema con el fin de lograr un proceso que evalúe las condiciones de las personas reinsertadas, estudie sus necesidades y consiga un seguimiento efectivo a partir de las experiencias personales.

---

<sup>20</sup> Morales, A., Cárcamo, J., Welsch, G. and Aguilar, L. (2015). “Sistematización y evaluación de experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social en enfoque laboral”. 1 edición. Santiago: Fundación Paz Ciudadana, p.4. <http://www.pazciudadana.cl>.

<sup>21</sup> Morales, A., Cárcamo, J., Welsch, G. and Aguilar, L. (2015). “Sistematización y evaluación de experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social en enfoque laboral”. 1 edición. Santiago: Fundación Paz Ciudadana, p.7. <http://www.pazciudadana.cl>.

## **Educación v/s Oficios: La experiencia internacional**

La evidencia internacional asegura que la reinserción de personas, tanto jóvenes como adultos, que han pasado por algún centro de detención no debe limitarse a colocar a alguien en un puesto de trabajo y realizar un seguimiento. Así lo afirma el estudio “Reinserción social y laboral de infractores de la ley”<sup>22</sup> realizado en 2015 por la Fundación Paz Ciudadana, en el cual también se asegura que “la evidencia no muestra resultados satisfactorios en la reducción de la reincidencia, tratándose de programas que solo se focalizan en proveer trabajo. Sin embargo, sí atribuye efectos positivos a programas vocacionales y educacionales, en la medida que podrían incrementar las oportunidades de trabajo”<sup>23</sup>.

De esta forma, el modelo de intervención cognitivo-conductual de reinserción es el que ha tenido más éxito, ya que vincula el pensamiento y la conducta de cada persona individualmente. Es así como se intenta entregar herramientas a partir de los delitos realizados, teniendo en cuenta también la entrega de conocimientos relevantes a partir de sus intereses vocacionales.

Por otra parte, a partir de esa realidad, hay casos como el de España e Inglaterra donde se han formado organizaciones público-privadas encargadas de realizar un seguimiento constante a los infractores, promoviendo la reinserción efectiva. En Inglaterra, destaca la reciente creación de la empresa One3One la cual depende del Ministerio de Justicia. Esta entidad gestiona contratos de trabajo tanto al interior de las cárceles de Inglaterra y Gales como en la misma comunidad.

¿Qué pasa con los infractores chilenos? Los centros penitenciarios de adultos y menores en Chile, no cuentan con un modelo de intervención claro que permita evaluar los talleres realizados por fundaciones u otras instituciones públicas o privadas. De esta forma, el caso chileno se limita a la realización de una serie de iniciativas de diversas características que buscan la reinserción social de los presos e infractores juveniles.

---

<sup>22</sup>Fundación Paz Ciudadana (2015) “Reinserción social y laboral de infractores de ley: Estudio comparado de la evidencia”. 1 edición Santiago: p.4. <http://www.pazciudadana.cl>.

<sup>23</sup>Fundación Paz Ciudadana (2015) “Reinserción social y laboral de infractores de ley: Estudio comparado de la evidencia”. 1 edición Santiago: p.4. <http://www.pazciudadana.cl>.

Dentro de estos establecimientos, no es posible encontrar documentación y evaluaciones sobre sus resultados.

### **Rol del Sename**

El Servicio Nacional de Menores (Sename) es un organismo gubernamental centralizado, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia. Se encarga de la protección de derechos de niños, niñas y adolescentes, y jóvenes entre 14 y 18 años ante el sistema judicial.<sup>24</sup>

Según el último Anuario Estadístico realizado por el Sename (2015)<sup>25</sup>, la institución cuenta con 44.990 casos ingresados bajo el régimen privativo de libertad. De este total, el 86% tiene más de 16 años con un promedio de escolaridad que llega a octavo básico. Además de los programas de nivelación escolar, el documento no entrega mayores detalles acerca de los programas desarrollados al interior de los centros. De esta manera, gran parte de la población penal del Sename debería estar cumpliendo sus últimos años de escolaridad y muchos ya podrían empezar sus estudios secundarios.

Rango de Edad	Casos dentro del Sename
14-15 años	14%
16-17 años	50%
18 o más años	16%

En cuanto a la reinserción, la Fundación Paz Ciudadana explica que la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente establece un marco de intervención basado en la conducta infractora donde se intenta “desplegar acciones socioeducativas y de

24 Servicio Nacional de Menores. (2017). *Servicio Nacional de Menores*. [online] <http://www.sename.cl/web/>  
25 Anuario Estadístico Sename 2015. (2015). Santiago: Servicio Nacional de Menores. <http://www.sename.cl>

responsabilidad del adolescente”.<sup>26</sup> Asimismo, la oferta programática del Sename en la capacitación laboral se orienta a la incorporación de los jóvenes a cursos impartidos por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Sence.

## **6.2 Político: Restructuración del Sename**

El Servicio Nacional de Menores (Sename) vive actualmente una de sus mayores crisis, lo que se ha visto reflejado en fuertes críticas a la gestión del Gobierno y cuestionamientos respecto a la manera en que esta institución funciona.

De esta forma y con el fin de corregir los problemas a los que se enfrenta la institución, en marzo de 2017 la Presidenta Michelle Bachelet envió al Congreso dos proyectos de ley que crean instituciones de protección de menores, los cuales debieran reemplazar el actual Servicio Nacional de Menores (Sename).

Una se encargará de los niños cuyos derechos han sido vulnerados y otra que tratará con los menores infractores de ley. Para el primer caso, se creará el Servicio de Protección Especial de Derechos de la Niñez, que dependerá del Ministerio de Desarrollo Social. Esta entidad se encargará de entregar prestaciones especializadas en protección y restitución de derechos a niños que han sufrido violencia en cualquiera de sus formas. Para esto, “se establecerá un sistema de acreditación de programas que permitirá recoger la experiencia y las mejores prácticas en materia de intervención social, tanto en las que ejecute el servicio, como las realizadas por terceros”.<sup>27</sup> Además, según asegura la autoridad, se mejorará la calidad de los prestadores, la supervisión de los programas y la gestión del servicio.

El segundo proyecto crearía el Servicio de Responsabilidad Penal Adolescente, que dependerá del Ministerio de Justicia y que se encargará de los niños que se han visto involucrados en conflictos con la ley. Al formarse, esta institución tendrá como objeto la ejecución de medidas y sanciones fijadas en la Ley de Responsabilidad Penal

---

<sup>26</sup> Fundación Paz Ciudadana (2015) “Reinserción social y laboral de infractores de ley: Estudio comparado de la evidencia”. 1 edición Santiago: p.4. <http://www.pazciudadana.cl>.

<sup>27</sup> Consejo Nacional de la Infancia. (2017). Gobierno envía al parlamento proyectos de ley que ponen fin al Sename. [online] <http://www.consejoinfancia.gob.cl/2017/03/24/gobierno-envia-al-parlamento-proyectos-de-ley-que-ponen-fin-al-sename/>

Adolescente, mejorando la calidad de los procesos de intervención. Esto se realizará a través de dos definiciones estratégicas. “La primera es la adscripción al sistema de Alta Dirección Pública, en el que se fijarán estándares de calidad por cada programa de ejecución de medidas y sanciones, las cuales serán ratificadas por una Comisión de Estándares y Acreditación. Y la segunda es la de redefinir el sistema de externalización en base a criterios de gestión de calidad, a partir de la constitución de una Comisión de Estándares y Acreditación, mejores procesos de supervisión financiera y técnica y un sistema de financiamiento más adecuado”.<sup>28</sup>

Dentro de este proyecto, se especifica que se buscará la reinserción personalizada de los jóvenes, teniendo en cuenta sus intereses. En el texto se asegura que: “Bajo este esquema, el manejo de casos proyectado busca evitar la estandarización de la intervención, mediante el uso de baterías de instrumentos y protocolos de evaluación que aseguren el acompañamiento individualizado, mediante relaciones cara a cara que motiven, faciliten y sostengan procesos de cambio; así como de acciones con un enfoque integral, mediante un proceso de gestión que organice los flujos de coordinación entre todos los que intervienen y todas las intervenciones que se dan a un o una joven, todo lo cual debe estar asegurado en el modelo de gestión institucional”.<sup>29</sup>

De esta forma, se propone la creación, a nivel nacional, de la Comisión Nacional de Reinserción Social Juvenil, coordinada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la cual deberá aceptar y evaluar los diferentes programas de intervención juvenil.<sup>30</sup>

Si bien dentro del proyecto no se entregan mayores detalles respecto al enfoque que se le darán a los programas de reinserción, sí se asegura que las diferentes

---

<sup>28</sup> Consejo Nacional de la Infancia. (2017). Gobierno envía al parlamento proyectos de ley que ponen fin al Sename. [online] <http://www.consejoinfancia.gob.cl/2017/03/24/gobierno-envia-al-parlamento-proyectos-de-ley-que-ponen-fin-al-sename/>

<sup>29</sup> Boletín N° 11.174-07. Proyecto de ley, iniciado en mensaje de S.E. la Presidenta de la República, que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil e introduce modificaciones a la ley N° 20.084, sobre responsabilidad penal de adolescentes, y a otras normas que indica.

<sup>30</sup> Boletín N° 11.174-07. Proyecto de ley, iniciado en mensaje de S.E. la Presidenta de la República, que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil e introduce modificaciones a la ley N° 20.084, sobre responsabilidad penal de adolescentes, y a otras normas que indica.

actividades mantendrán el aporte de instituciones públicas y privadas, pero contando con mayor fiscalización por parte de la entidad antes mencionada.

En la actualidad, el proyecto está en Primer Trámite Constitucional, no siendo aún discutido por el Congreso. Por esto, en agosto de 2017 la presidenta de la República, Michelle Bachelet, llamó a los parlamentarios a agilizar la tramitación de los proyectos de ley asegurando que “este es un compromiso que no depende de factores electorales, o si hay cámaras o no hay cámaras. Es un compromiso que seguiremos llevando adelante en todas las áreas porque tenemos la convicción que apostar por nuestros niños y jóvenes es la mejor forma de apostar por Chile”.<sup>31</sup>

### **6.3 Económico: Empleabilidad**

Conocer las cifras de desempleo en Chile nos permite acercarnos a la realidad al que los posibles reinsertados deberán enfrentarse.

Sin embargo, según cifras entregadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el desempleo en nuestro país se ubica por sobre la media comparado con otros países que forman parte de la entidad.<sup>32</sup>

En ese sentido, los últimos datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas muestran que la tasa de desempleo en el trimestre móvil marzo-mayo de 2017 fue de 7,0%, aumentando 0,3% en referencia al trimestre móvil anterior. Se trata de la quinta alza consecutiva y de la mayor tasa de desocupación en el país desde el periodo mayo-julio de 2016, cuando había alcanzado un nivel de 7,1%.

De todas formas, si bien las cifras reflejan que el desempleo ha crecido en el último periodo, nuestro país sigue siendo un espacio de oportunidades laborales manteniendo la estabilidad económica. Se destacan además los números relacionados al aumento de trabajadores por Cuenta Propia que son aquellos trabajadores que desempeñan su

---

<sup>31</sup> La Tercera. (2017). Bachelet llama a parlamentarios a agilizar tramitación de proyecto que pone fin al Sename. [online] <http://www.latercera.com/noticia/bachelet-llama-parlamentarios-agilizar-tramitacion-proyecto-pone-fin-al-sename/>

<sup>32</sup> Revista Capital. (2017). Tasa de desempleo en Chile es mayor a la del promedio de la OCDE. [online] <http://www.capital.cl/poder/2017/07/11/141207/tasa-de-desempleo-en-chile-es-mayor-a-la-del-promedio-de-la-ocde>

labor de manera autónoma e independiente, sin que exista una relación de dependencia con un empleador.

En cuanto a las áreas relacionadas al arte y la cultura, no existen mayores datos respecto a la cantidad de empleos, sueldos y condiciones laborales en Chile. Según datos entregados por el sitio Mi Futuro<sup>33</sup> (desarrollado por el Ministerio de Educación), un egresado de Literatura Creativa puede llegar a conseguir un sueldo cercano a los \$700.000 pesos en el cuarto año, dependiendo de la institución en la que lleve a cabo sus estudios. Sin embargo, estas cifras pueden variar enormemente dependiendo de las oportunidades que cada profesional tenga dentro de un campo laboral más bien pequeño.

La información más completa respecto a la empleabilidad en esta área la entrega el estudio “El escenario del trabajo cultural en Chile”, realizado en 2014 y organizado por el Proyecto Trama, que impulsa el Observatorio de Políticas Culturales (OPC) junto al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), la Unión Europea y otras instituciones ligadas al rubro. Este texto confirma que los trabajadores dedicados a la cultura se ven afectados por insuficiencia de políticas públicas que colaboren en su formación y desarrollo.<sup>34</sup>

El estudio reflejó la realidad de cuatro mil artistas relacionados a las artes visuales (23,2%) y escénicas (21,7%), literatura (6,5%), música (19,1%), audiovisual y gestión cultural (19,7%); técnicos e intermediarios ligados al arte y la cultura (9,8%), pertenecientes a las regiones de Antofagasta, Maule, Valparaíso y Metropolitana.

Las cifras a lo largo del estudio manifiestan complicaciones en diversos ámbitos, sin embargo, lo primero que llama la atención son los datos relacionados al trabajo. Dentro de ellos se puede observar que un 88,3% no tiene contrato o boleta, versus el 9,6% que posee un contrato a plazo fijo, mientras que un 56,6% de los trabajadores lo hace de forma independiente o por cuenta propia. A su vez, entre el 45% y el 50% de

---

33 Mifuturo.cl. (2017). Mi Futuro [online] <http://www.mifuturo.cl/>

34 Julieta Brodsky, Bárbara Negrón y Antonia Pössel ( 2014) El Escenario del Trabajador Cultural en Chile. Proyecto Trama. <http://diseno.uc.cl/wp/wp-content/uploads/2015/08/El-Escenario-del-Trabajador-Cultural-en-Chile.pdf>.

los trabajadores de la cultura se dedican exclusivamente a su labor artística y logran mantenerse con ella.

En relación al nivel educacional, si bien un 61,7% tiene un nivel de educación universitaria, un 15,1% es técnico profesional y un 15,7% posee posgrado; no existen remuneraciones acordes al nivel de formación; es más, el área con mayor porcentaje de desempleados es literatura y gestión cultural con 9,3%, seguido por audiovisual (8,6%) y artes visuales (8,3%).

Al respecto, la coordinadora de Investigación Observatorio de Políticas Culturales (OPC) y coautora del estudio, Julieta Brodsky, indicó, al lanzar este estudio, que lo más urgente es tomar conciencia del significado de la actividad cultural. “Aquí lo que hace falta es, por un lado, un empoderamiento del sector cultural, y me parece que hay una sociedad que está pensando desde la lógica del mercado y la libre competencia, que no da espacio a que la cultura sea un tema importante, una prioridad, y que realmente haya una intención de generar un desarrollo cultural integral y potente en el país”.

## **7 ANÁLISIS DE REDES SOCIALES**

### **7.1 Análisis SEO**

Para conocer en detalle el rendimiento digital de la Fundación Ítaca, utilizamos la plataforma de análisis SEO Woorank, la cual entrega una calificación dinámica en una escala de 100 puntos, que representa qué tan efectivas son las estrategias de marketing online ocupadas por las empresas, instituciones, etc.

De esta forma, Fundación Ítaca tiene una puntuación de 50.5, lo que, si bien es un buen número para este *ranking*, refleja que el sitio no destaca y posee varios temas a mejorar; entre ellos su SEO. Esto dado a la falta coherencia de palabras clave siendo este uno de los puntos importantes para el reconocimiento digital de la fundación. En este sentido, trabajar activamente en sus palabras clave le permitiría entender mejor a sus audiencias.

Al mismo tiempo, es relevante señalar que el sitio tiene pocos visitantes, esto puede estar relacionado a que no está vinculado a sus redes sociales lo que afecta directamente a su rendimiento, convirtiéndose en un problema esencial a mejorar.

Por otra parte, el sitio web está hecho con contenido flash lo que no es indexado adecuadamente por los motores de búsqueda<sup>35</sup>. Recomendamos sacar este tipo de contenido (flash) para que google no castigue al sitio.

Dentro de los puntos a destacar, podemos mencionar que el sitio no cuenta con enlaces rotos, posee una correcta etiqueta de título ya que está realizada con entre 10 y 70 caracteres (fundacionitaca). De todas formas, es importante gestionar las etiquetas de encabezado porque las utilizadas actualmente no son beneficiosas para su estrategia de SEO. Estas debieran estar en línea con sus palabras clave.

## **7.2 Análisis de Palabras Claves**

Después de analizar los textos, imágenes y contenido incluidos en el sitio web de la Fundación Ítaca concluimos que algunos de sus conceptos claves de comunicación no están incluidos en sus palabras clave.

La herramienta en línea Metricspot.com generó una lista con las actuales palabras clave, que, si bien están incluidas en el contenido del sitio web, podrían mejorar para optimizar el SEO.

- Actuales palabras clave:

Fundación, Ítaca, jóvenes, literarios, presos, Sename, talleres

Luego de obtener esta información, definimos patrones de búsqueda con términos asociados al trabajo de Ítaca que deberían funcionar en un espectro más amplio, ser agregadas al SEO y trabajadas en los textos.

---

<sup>35</sup> Esto según los parámetros de Woorank.

**Talleres literarios para presos**

**Fundación cultural**

**Taller de narrativa**

**Taller literario**

**Terapia narrativa**

**Reinserción social**

**Reinserción efectivo**

**Formas de reinserción**

**Escritura de libros**

**Jóvenes escritores**

**Jóvenes del Sename**

**Ayuda social**

**Teatro en cárceles**

**Talleres en el Sename**

Consideramos estos patrones a partir de los textos, noticias y fotografías incluidas en la web, y sugerimos que las palabras clave incluidas en su SEO deben contener referencias a las principales etiquetas del sitio web. Las palabras que están destacadas deben ser integradas a las keywords y descripción por ser parte esencial del mensaje de Fundación Ítaca y pueden mejorar sustancialmente las búsquedas y los resultados entregados por los buscadores.

Quiénes son:

- **Fundación Cultural** para la Reinserción Social Ítaca
- **Alejandra Michelsen, Sandra Radic, Margareta Selander, Mario Silva**

Qué hacen: Hacemos **talleres de escritura, lectura y creación** a jóvenes que están en prisión para que puedan encontrar su proyecto de vida y los seguimos apoyando cuando logran la libertad.

Herramientas que desarrollan: **Taller de terapia narrativa, Taller de lectura**

Concluimos que una vez integradas las palabras clave tanto en el código y textos del sitio web, el sitio podría entregar mejores resultados en buscadores y mejorar su posicionamiento en las áreas donde opera la fundación.

### **7.3 Análisis móvil**

Es positivo para la fundación que su sitio sea responsivo (está optimizado para móviles) lo que demuestra una preocupación digital por parte de la organización. Sin embargo, podría mejorar su velocidad de navegación, ya que esto afecta la tasa de rebote y, por lo mismo, aumenta la permanencia de las personas en el sitio web. Para optimizar el SEO, sería clave gestionar la tasa de rebote, ya que analizar esta métrica permite revisar cómo los usuarios interactúan con el sitio web y modificar el contenido en función de estos porcentajes.

Google explica que “se origina un rebote cuando en un sitio web se produce una sesión de una sola página. En Analytics, un rebote se calcula específicamente como una sesión que únicamente activa una solicitud en el servidor de Analytics, por ejemplo, cuando un usuario abre una sola página en su sitio web y, a continuación, sale sin activar ninguna otra solicitud en el servidor de Analytics en esa sesión”<sup>36</sup>. En ese sentido, es importante que los usuarios se queden en la página, porque es óptima en términos de usabilidad. Incluso, Google recomienda, entre otras cosas, revisar este indicador y equilibrar las estrategias para gestionarlo en relación al plan de

---

36 Ayuda de Google. <https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=es>

comunicación de las empresas o entidades. Por lo tanto, la velocidad de este sitio afecta la tasa de rebote y debería trabajarse en ello.

#### **7.4 Redes Sociales**

La Fundación Ítaca reconoce la importancia que tienen hoy las redes sociales; sin embargo, no cuenta con una estrategia establecida ni un plan estandarizado de publicaciones. Esto se ve reflejado en las plataformas digitales que mantiene actualizadas sin una periodicidad clara y sujeta a las actividades que la fundación realiza. Además, en el sitio web no se ve relación con Redes Sociales, ya sea a través de links que direccionen a ellas o que permitan compartir contenido en estas mismas.

La plataforma más activa es Facebook con 1.246 seguidores, de los cuales, en su mayoría, son personas que conocen la fundación a través de su red de contactos. De todas formas, la interacción es baja con pocos likes, *shares* y comentarios; a pesar de esto, la fundación maneja el lenguaje digital teniendo la oportunidad de mejorar la calidad del contenido a través de fotos y videos que generen mayor atracción por parte de sus seguidores.

Asimismo, los principales temas a tratar, y que podrían ser eventualmente potenciados a través de un plan de estrategia digital son: Realización de talleres, donaciones logradas y los testimonios de alumnos reinsertados. Esto va en línea con el interés que tiene la organización por reforzar sus talleres y realizar un mejor seguimiento de los alumnos, potenciando la reinserción efectiva.

Por otra parte, Fundación Ítaca cuenta con otras dos plataformas digitales: Twitter (26 seguidores) e Instagram (29 seguidores). Ambas herramientas fueron creadas hace menos de un año, contando con pocos seguidores e interacción digital. Solo se replica el material ya compartido en Facebook, disminuyendo así las posibilidades de generar conversación con y entre sus seguidores.

Es así como se puede concluir que la fundación cuenta un bajo perfil digital, no conversa con otras entidades y tampoco con sus seguidores, desencadenando un bajo flujo de interacción y visibilidad. Sin embargo, se destaca el trabajo realizado en su

página de Facebook donde se puede observar una positiva reacción de sus “amigos” ante publicaciones relacionadas a la realización de talleres, el compromiso de entidades privadas y públicas y el testimonio de sus alumnos.

## 8. BENCHMARK: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

<b>FUNDACIÓN SENTIDO<sup>37</sup></b>	
<b>Misión</b>	Lograr el reconocimiento y el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes más vulnerados a través de un modelo de capacitación integral que fortalece el auto concepto, la autonomía, la voluntad y la proyección.
<b>Público</b>	Niños y jóvenes de 11 a 17 años.
<b>Objetivo</b>	Integración por medio de la empleabilidad.
<b>Talleres</b>	Peluquería, cocina y computación.
<b>Comunicación Digital</b>	Tiene un sitio web y redes sociales.  Publica de forma continua y cuenta con buen material audiovisual. Genera interacción a través de embajadores, siendo rostros reconocidos públicamente.
<b>Alianzas (nivel de relacionamiento)</b>	Tiene alianzas con la Comunidad de Organizaciones Solidarias, la Fundación Amancay y el Ministerio de Desarrollo Social. <sup>38</sup>

<sup>37</sup> Fundacionsentido.cl. (2017). Fundación Sentido. [online] <http://www.fundacionsentido.cl>

<sup>38</sup> Manríquez, N., Sanllehi, F. and Sepúlveda, S. (2014). Plan de Comunicación Estratégica y Digital Fundación Sentido. Santiago: Universidad Finis Terrae.

<b>FUNDACIÓN OPCIÓN<sup>39</sup></b>	
<b>Misión</b>	Brindar atención directa en el área de diagnóstico y reparación a niños, niñas y adolescentes que viven situaciones de violencia, maltrato, abuso sexual, explotación sexual comercial, abandono, trabajo infantil, entre otras. Así como adolescentes que han infringido la ley, y se encuentran en programas socio educativos para su reinserción social.
<b>Público</b>	Niños y niñas de 1 a 17 años.
<b>Objetivo</b>	Proteger y defender los derechos de niños, niñas y adolescentes. Diseñar propuestas para mejorar la calidad y eficacia de las políticas públicas.
<b>Talleres</b>	Programa para mejorar sus condiciones de empleabilidad, apoyándolos con estrategias de intermediación laboral que asegure tanto su colocación como permanencia en empleos del área formal (técnico y ejecutivo).
<b>Comunicación digital</b>	Tienen sitio web, el que tiene variada información y videos, pero es muy difícil de navegar. Cuenta con líderes de opinión que participan de las grandes discusiones sociales. Esto es compartido en sus redes sociales. También participan en charlas y seminarios.
<b>Alianzas (nivel de relacionamiento)</b>	Tienen convenios con varias empresas y organizaciones nacionales e internacionales. Sus directivos y profesionales participan en foros y comisiones donde se abordan temas de los derechos de los niños.

39 Opcion.cl. (2017). Corporación Opción. <http://www.opcion.cl>

<b>FUNDACION CIMIENTOS<sup>40</sup></b>	
<b>Misión</b>	Incorporar trabajadores capacitados y altamente motivados al mercado a través de un programa orientado a personas infractoras de ley que se están reinsertando en la comunidad. Esta iniciativa considera un proceso que incluye una exhaustiva selección, habilitación laboral, colocación en un puesto de trabajo y seguimiento por tres meses.
<b>Público</b>	Mayores de 25 años.
<b>Objetivo</b>	Integración por medio de la empleabilidad.
<b>Talleres</b>	Capacitación en oficios de la construcción.
<b>Comunicación digital</b>	No tienen sitio web ni redes sociales.
<b>Alianzas (Nivel de relacionamiento)</b>	Tienen toda la red de contactos y apoyo de la Cámara Chilena de la Construcción y sus empresas asociadas.

40 Cchc.cl. (2017). Cámara Chilena de la Construcción. [online] <http://www.cchc.cl>

<b>FUNDACION PROMESI<sup>41</sup></b>	
<b>Misión</b>	Abordar la problemática social de la delincuencia juvenil, favoreciendo la disminución del impacto social producido por estas conductas en nuestro país, considerando a cada joven como sujeto de derecho capaz de desarrollar sus potencialidades y de responsabilizarse de sus actos.
<b>Público</b>	Niños y jóvenes de 11 a 17 años.
<b>Objetivo</b>	La integración social de jóvenes sancionados por infringir la ley penal.
<b>Talleres</b>	Intervención psicosocial guiada por un profesional de las ciencias sociales y del derecho. Prestan un apoyo más legal en el proceso de la reinserción.
<b>Comunicación digital</b>	Tienen sitio web, pero de poco movimiento y eminentemente referencial. Tiene poca actualización, enlaces rotos y hay fotos sacadas de bancos de fotos.
<b>Alianzas (nivel de relacionamiento)</b>	Al prestar un apoyo más centrado en lo legal, tienen fuertes lazos con la Defensoría Pública, el Ministerio de Justicia, la Fiscalía, el Sename y el Poder Judicial.

41 Promesi.cl. (2017). Promesi. [online] <http://www.promesi.cl>

<b>FUNDACIÓN ÍTACA<sup>42</sup></b>	
<b>Misión</b>	Generar actividades permanentes de cultura y creación de alto nivel para los jóvenes en prisión. A través de estas forjar vínculos con ellos y generar redes de apoyo para su proceso de reinserción social.
<b>Público</b>	Jóvenes (15 a 17 años) que estén en los Centros de Reclusión Cerrados, Centros de Internación Provisoria y Centros Semi-Cerrados del Servicio Nacional de Menores.
<b>Objetivo</b>	Fomentar la reinserción social y cultural de los jóvenes privados de libertad a través de la cultura.
<b>Talleres</b>	Terapia Narrativa y de lectura
<b>Comunicación Digital</b>	Cuenta con un sitio web y redes sociales. Estas últimas no tienen una periodicidad fija y se actualizan dependiendo de las actividades realizadas.
<b>Alianzas (nivel de relacionamiento)</b>	<p>Participan en la Comunidad de Organizaciones Solidarias.</p> <p>La mayor parte de los contactos con empresas e instituciones privadas (Raylex, Mi Club Domingo Savio y Banco de Ropa) son de la fundadora de Ítaca, Alejandra Michelsen.</p> <p>Hasta ahora han logrado cooperaciones esporádicas con el Consejo de la Cultura, la Municipalidad de Peñalolén, Instituto Nacional de la Juventud, la Universidad de Chile y se cumplieron los pasos para ser incluidos como organización que puede recibir donaciones de empresas bajo la Ley de Donaciones Culturales.</p>

42 Fundación Ítaca (2017). fundacionitaca. <https://www.fundacionitaca.cl/>.

## 8.1 Conclusiones

- La mayoría tiene el mismo público objetivo en cuanto al límite de edad, 17 años y 9 meses, la variante está en el tramo de edad inferior. “Opción” abarca niños de 1 año en adelante y Cimientos trabaja con personas mayores de 25 años.
- Si bien todas las instituciones analizadas tienen como misión la reinserción social, Fundación Ítaca marca la diferencia en el objetivo: mientras todos apuntan a la reinserción por medio de la empleabilidad a través de carreras técnicas, Ítaca apuesta al cambio de mentalidad a través de la cultura.
- Las instituciones analizadas tienen un sistema de acompañamiento, al que definen en su mayoría como “intermediación laboral”, que busca la ubicación laboral y la permanencia en el puesto de trabajo del reinsertado; Ítaca apuesta al acompañamiento que va más allá de lo meramente laboral, valora y protege el vínculo.
- Las fundaciones Opción, Cimientos y Promesi presentan un alto nivel de relacionamiento con instituciones públicas y privadas. Ítaca y Sentido, por otra parte, son de redes más pequeñas y basadas en sus fundadores.
- A excepción de Cimientos, las restantes instituciones analizadas tienen presencia y cierta actividad en sus redes sociales, aunque queda claro que no existe una metodología de trabajo definida.
- Del análisis de lo hecho en sus sitios y redes sociales, se desprende que Sentido e Ítaca buscan mostrar su trabajo; mientras que Opción y Promesi, posicionar a sus integrantes, en especial a los directivos, como referentes de la reinserción.

## **9. OBJETIVOS COMUNICACIONALES Y CORPORATIVOS**

### **9.1 Relevancia de la comunicación estratégica**

La reinserción social y laboral de jóvenes y adultos infractores de la ley, forma parte de los compromisos que como sociedad debemos tomar para avanzar hacia la conformación de un sistema de convivencia cooperativo, aportando de esta manera, al desarrollo psicosocial y económico de todos sus miembros.

Es así como se vuelve imprescindible que empresas y otras instituciones públicas y privadas participen activamente de este proceso, entregando su apoyo, no solo económico, sino también entregando oportunidades de reinserción, permitiéndoles a estas personas ser aportes efectivos a la sociedad.

En ese sentido, la comunicación estratégica, siendo esta un esfuerzo organizado y concatenado orientado al logro de un objetivo<sup>43</sup>, nos permite desarrollar un procedimiento que busca, a través de un plan de relacionamiento, obtener las metas corporativas de la Fundación Ítaca, promoviendo la reinserción de sus alumnos.

Es decir, el objetivo corporativo se sustenta y tiene una bajada comunicacional a través de un plan de relacionamiento que está vinculado con el objetivo de la fundación, y que se puede llevar a cabo a través de un proceso planificado y encadenado en el que cada etapa tiene sentido en sí misma y en el proceso.<sup>44</sup> Así, la comunicación estratégica colabora en resolver, entre sus diferentes áreas, uno de los problemas corporativos de la fundación.

### **9.2 Objetivo Corporativo**

Lograr dos casos al año de reinserción social, efectiva y personalizada, de jóvenes infractores de ley reclusos en el Sename a través de la cultura y el arte.

---

<sup>43</sup> Venturino, P. (2011). Relaciones públicas y comunicación estratégica. 1st ed. Santiago: Universidad del Pacífico, p.46.

<sup>44</sup> Venturino, P. (2011). Relaciones públicas y comunicación estratégica. 1st ed. Santiago: Universidad del Pacífico, p.46.

### **9.3 Objetivo Comunicacional**

Generar alianzas y convenios que apoyen la reinserción social de los participantes de los talleres de Fundación Ítaca.

## **10. ASUNTOS CRÍTICOS**

Una vez definidos los objetivos, surgirán problemas que deberán ser solucionados por el plan de comunicación. En ese sentido, los *issues* que se visualizan en este caso son la falta de estructura interna centralizada en la figura de Alejandra Michelsen y también la ausencia de una forma de realizar los talleres y también de acompañar el proceso de seguimiento de los jóvenes. Por otro lado, no existe una red concreta de voluntarios que quiera participar y dictar talleres, no son validados, no tienen experiencia en trabajo con infractores de ley y la disposición de ellos puede ser negativa a un estándar dado que no es una labor remunerada, porque no existe una forma concreta de recaudar fondos.

## **11. ESTRATEGIA**

Generar un sistema de acompañamiento personalizado de los jóvenes por un año. Esto consistirá en la creación de un modelo que permitirá crear alianzas y convenios para facilitar y seguir el proceso de reinserción efectiva de los jóvenes, según sus intereses artísticos. Esto permitirá estandarizar la operación de la fundación en cuanto a sus acciones de relacionamiento con sus públicos de interés.

## **12. CONCEPTO**

La idea general de este plan es lograr que los talleres que realiza Ítaca, los cuales no entregan herramientas técnicas, sean de utilidad para los jóvenes infractores de ley en su proceso de reinserción social. Como explica Alejandra Michelsen: “Independiente

de lo que ellos hagan después, queremos que lo que hace Ítaca les dé sentido a sus vidas”.<sup>45</sup>

Este plan busca generar alianzas con entidades públicas y privadas para conseguir posibilidades laborales o de desarrollo de las aptitudes y capacidades que los jóvenes aprenden en los talleres. Un ejemplo de esto es el caso de Luis Villegas, quien se acercó al teatro gracias a Ítaca y descubrió su talento, cambió su percepción de las cosas y, de algún modo, descubrió un sentido para su vida<sup>46</sup>, al escribir un guion y protagonizar su propia obra de teatro en la que narra su experiencia de superación y que a través de los talleres de la fundación descubrió que siempre hay una forma de salir adelante.

Por ejemplo, en el caso de Villegas existe la posibilidad de ubicarlo en algún empleo remunerado relacionado con el teatro o bien en otro tipo de trabajo. Lo esencial es que los jóvenes comprendan que la experiencia en los talleres marca un hito en quienes los terminan, puede servirles más allá de la cárcel y de las clases en las que participan.

Con la firma de convenios con las entidades, que resultarán de las alianzas, buscamos que el plan comunicacional colabore en dar sentido a la vida de los jóvenes, a través de las herramientas que entrega Ítaca y las habilidades que descubren con los talleres de lectura.

Para que la reinserción social sea efectiva, y las habilidades blandas que obtienen los jóvenes cobren sentido en ellos una vez que salen en libertad, ellos deben ver resultados concretos a través de sus acciones, que podrán ser resueltos a través de la gestión de alianzas, que estará acompañada de un plan de seguimiento de los jóvenes en todo el proceso, desde el inicio del taller hasta su incorporación en alguna empresa o entidad pública.

---

<sup>45</sup> Entrevista a Alejandra Michelsen.

<sup>46</sup> En el lanzamiento de la obra de teatro “Algo”, protagonizada por Luis Villegas, se realizó un conversatorio donde el joven explicó que gracias al teatro y a los talleres el rumbo de su vida cambió.

### **13. MENSAJES CLAVE**

- Fundación Ítaca busca la reinserción efectiva de los jóvenes que participan de sus talleres. Esto, a través de clases que potencien sus habilidades artísticas, buscando posteriormente espacios donde puedan continuar su desarrollo profesional a través del arte y la cultura.
- Estandarizar la operación de Fundación Ítaca nos ayudará a darle forma a nuestra labor, entregando así mejores herramientas a nuestros alumnos y voluntarios.
- Buscamos acompañar el proceso de reinserción de los jóvenes en todas sus etapas. Para esto es fundamental la creación de una red de apoyo de instituciones públicas y privadas.

### **14. PÚBLICO OBJETIVOS E INFLUENCIADORES**

Para la realización de nuestro plan nos enfocaremos en dos públicos objetivos, quienes recibirán nuestro mensaje y se incorporarán a nuestro ecosistema de seguimiento: Instituciones públicas y privadas

#### **Stakeholders:**

- Servicio Nacional de Menores.
- Encargados de centros del Sename en San Bernardo, Til Til y Santiago Centro.
- Jóvenes Internos.
- Empresas.
- Instituciones y organismos públicos.
- Centros educacionales.
- Voluntarios

## 15. PLAN DE ACCIÓN

### 15.1 Áreas de Acción

El plan de acción contará con dos pilares de desarrollo dentro de la comunicación estratégica, entre ellos: **Asuntos Públicos** (relacionamiento con autoridades e instituciones públicas) y **Responsabilidad Social Empresarial** (promoviendo el apoyo de sector privado a los jóvenes infractores de ley).

A través de estas áreas de acción, el plan propuesto buscará entregar a la fundación herramientas que le permitan desenvolverse de una manera ante sus públicos.

### 15.2 Acciones

Las acciones estarán divididas en tres etapas que se desarrollarán en un tiempo aproximado de un año. En la primera se realizarán acciones de contenido, que incluyen desarrollo de material corporativo. La segunda etapa consistirá en la generación de alianzas y contactos con entidades públicas y privadas. La tercera etapa tiene relación con el seguimiento del proceso y la firma de convenios.

Este plan está orientado a construir una ruta que puede ser aplicada a jóvenes que están empezando talleres en Ítaca o aquellos que llevan avanzada su relación con la fundación.

## 16. CONSIDERACIONES

Para poder llevar a cabo este plan de comunicaciones, la investigación que realizamos a partir de las entrevistas a los integrantes de la fundación, nos condujeron a concluir que es necesario establecer algunas consideraciones sencillas, que no son propias del plan de comunicaciones, pero que sí lo complementan y debe realizarse paralelamente a la ejecución del plan.

El objetivo es la generación de alianzas para la reinserción de los jóvenes infractores, por lo que consideramos que para cumplir esto a partir de un plan de relacionamiento, apoyado netamente por acciones comunicacionales, es necesario que

la Fundación Ítaca incorpore una persona, que puede ser un trabajador social, para que acompañe el procedimiento que hoy realiza la fundación.

Además, proponemos que establezca un ordenamiento de la forma en que desarrolla los talleres y que se sumen algunas herramientas. Estas consideraciones son propias de la orgánica de la fundación y son necesarias y claves para lograr concretar alianzas y apoyar el desarrollo y la puesta en marcha del plan comunicacional.

### **16.1 Incorporación de trabajador social**

Recomendamos que la fundación incorpore a su equipo un profesional del área social; de preferencia un trabajador social que pueda liderar la selección de jóvenes y posteriormente acompañarlos en una etapa de seguimiento.

Se aconseja que la persona tenga esta profesión, o cuente con los conocimientos necesarios para desarrollar esta labor, ya que por sus competencias y habilidades puede ejercer roles de<sup>47</sup>:

- Consultor-asesor-orientador
- Informador
- Planificador
- Gestor
- Evaluador

Estas habilidades pretenden ser una guía para la búsqueda, de modo que la fundación considere estas características a la hora de decidir por el profesional colaborador. Lo ideal sería que el profesional cumpla con algunas de estas habilidades para lograr objetivos concretos. En el caso de que no lo consigan, este rol lo puede realizar la misma Alejandra Michelsen o bien alguien que ya sea voluntario de la fundación. Nuestra propuesta es que algún profesional, trabajador social de

---

<sup>47</sup> Ubiobio.cl. (2017). Rol del Asistente Social en el ámbito local. [online] <http://www.ubiobio.cl/cps/ponencia/doc/p14.1.htm>

preferencia, se haga cargo de esta función en Ítaca, tomando en cuenta la deserción de Aldo Fuentes, según se mencionó anteriormente en la entrevista realizada a Ingrid Martínez de la Municipalidad de Peñalolén, en el punto 5. Este hecho nos permite concluir que es clave y necesario incorporar de modo formal este rol, que permite acompañamiento y seguimiento de los jóvenes.

Consideramos que la contratación de este profesional no es inalcanzable para la fundación, ya que se pueden conseguir estudiantes en práctica o profesionales titulados que trabajen por hora para la realización de informes o acompañamiento del joven infractor. Si la fundación lo requiere, y teniendo en cuenta que nuestra principal área de acción es el relacionamiento, se podría implementar otro plan para conseguir a este profesional.

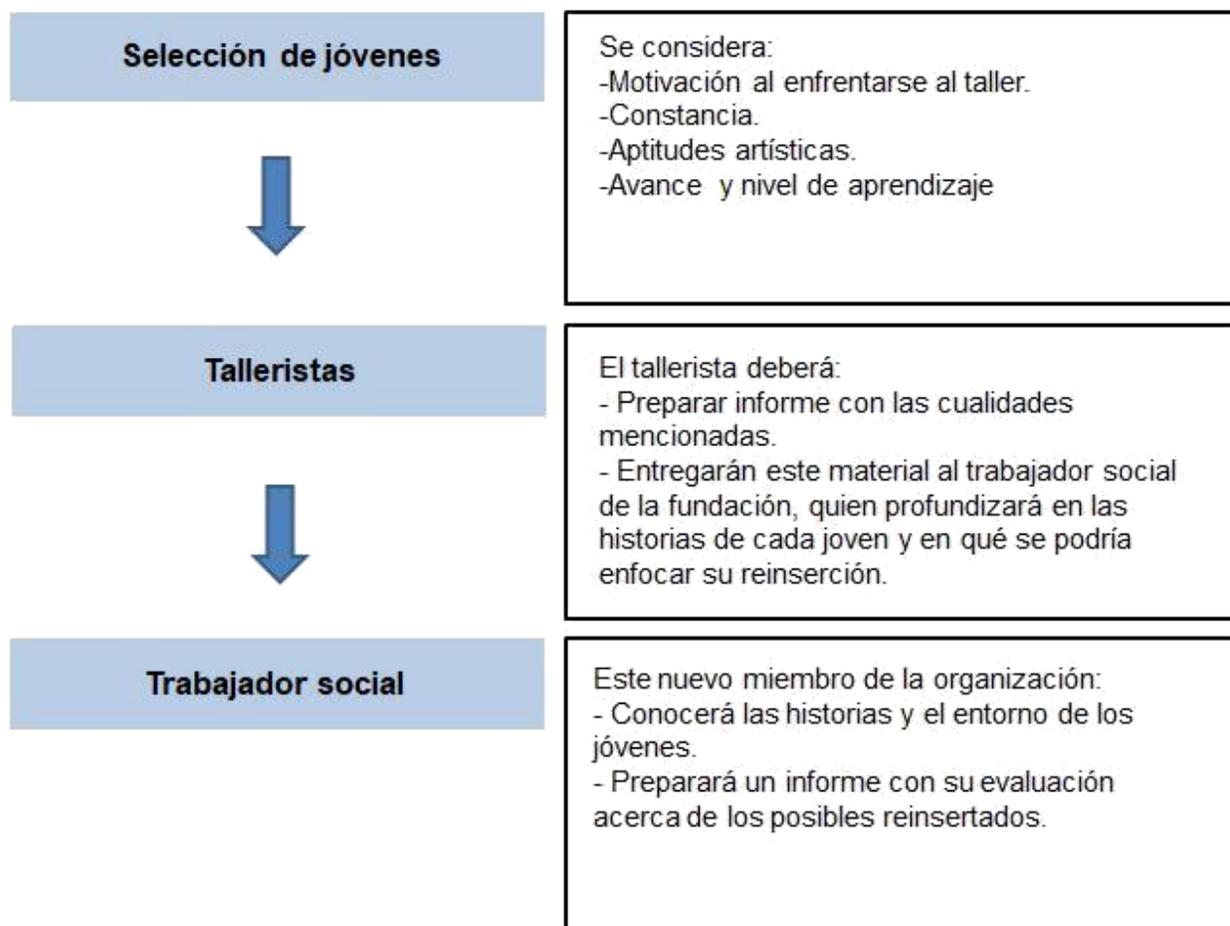
## **16.2 Selección de los participantes**

Antes de comenzar la ejecución del plan y de modo complementario, otra consideración importante es la elaboración de materiales (informes) que aportarán posteriormente al acercamiento con instituciones públicas y privadas.

Es así como proponemos la realización de informes donde queden estipulados los avances del joven infractor y por qué él debería ser reinsertado a través de este proceso.

Esta es una consideración que complementa la forma de seleccionar a los jóvenes que serán acompañados en su reinsertión (se toma en cuenta principalmente la motivación y los talentos artísticos de los participantes), que ya es parte del organigrama y de la forma de trabajar de Ítaca.

De esta forma, proponemos el siguiente flujo de selección:



## 17. ETAPA 1: ACCIONES DE CONTENIDO

### 17.1 Generación de material corporativo

Antes de iniciar el proceso de búsqueda y concreción de alianzas, debe prepararse material corporativo unificado en el que se presenten las bondades del proceso de reinserción de Fundación Ítaca: el vínculo y seguimiento personalizado de los jóvenes.

Este material estará principalmente dirigido a entidades públicas y privadas que tengan estructuras y fondos destinados a la reinserción social. El mensaje a entregar es que la reinserción es posible cuando hay esfuerzo de quien quiere reinsertarse y de quien lo acompaña en esta misión de vida.

Para entregar el mensaje de la fundación, la propuesta es que la vocera sea Alejandra Michelsen, ya que ella encarna y representa la pasión que Fundación Ítaca pone en conseguir la reinserción social de sus jóvenes.

Para llevar adelante este proceso se proponen las siguientes acciones:

- Se le encargará a un diseñador preparar una **presentación corporativa** con la información más importante de la fundación. Este material deberá contener:
  - Misión de la organización.
  - Quiénes la componen.
  - Cuáles son sus principales objetivos.
  - Aporte distintivo de Ítaca: Transmitir que el proceso personalizado es la inspiración y el propósito de la fundación.
  - Qué espera de las posibles alianzas a generar.
- Diseñar e imprimir un **folleto** por cada joven infractor. Con esta acción buscamos mostrar historias, que son la base del aporte distintivo de la fundación, que es el proceso personalizado, lo que a la vez es el propósito de Ítaca.
- Diseño e impresión de **tarjetas de visita** personalizadas para Alejandra Michelsen, su recaudador y el trabajador social, ya que no las tienen y son importantes para consolidar la imagen de Ítaca.

## **17.2 Gestión de Redes Sociales**

Si bien este plan no está enfocado en la gestión de redes sociales, se considera necesario que la fundación evalúe mejorar o cambiar ciertos aspectos de su actual estrategia digital.

Debe renovarse la comunicación que Ítaca realiza a través de su página web y redes sociales. El objetivo no es la masividad, sino marcar presencia en la web, de

modo que las instituciones públicas y privadas, con las que se buscará generar alianzas, conozcan a Ítaca y la labor que realiza.

El lenguaje y los mensajes, además de ir en línea con el discurso corporativo, deben ser, primero, una invitación a participar del esfuerzo que realizan los jóvenes que buscan la reinserción y dar a conocer la importancia de generar un vínculo para lograr esto. En segundo lugar, asegurar que las nuevas oportunidades son posibles y dependen del esfuerzo de todos.

Para lograrlo proponemos las siguientes acciones:

- **Crear un perfil de LinkedIn para la Fundación Ítaca**

Como el plan propone una capacidad negociadora por parte de la fundación para la concreción de alianzas, es importante que la organización cuente con un perfil en esta red profesional que permita ampliar su red de contactos.

Es así como se desarrollará una descripción de la fundación y se generará contenido especial relacionado a:

- Difusión de personas y organizaciones que ya apoyan a Ítaca en la realización de los talleres.

- Editoriales de Alejandra Michelsen donde se refleje, por ejemplo, la importancia del vínculo y el acompañamiento de los jóvenes.

- Contar las historias y proyectos de los jóvenes; cuidando su imagen y enfocando la comunicación en hitos importantes dentro de su reinserción. Por ejemplo: difundir las presentaciones de sus libros u otras creaciones literarias.

- **Renovar el sitio web:**

La fundación debe hacer publicaciones que reflejen lo que está haciendo en sus otras redes sociales y en el día a día. Ejemplo: avances de sus jóvenes, editoriales de Alejandra Michelsen y difusión de otras instituciones y personas que apoyan los talleres. Además, es importante que dé a conocer las alianzas que ya se han concretado, en relación a talleres o vinculadas al progreso de los jóvenes.

Por otra parte, también se propone mejorar algunos elementos del sitio web para hacerlo más atractivo; entre ellos:

-Cambiar los colores del sitio por algunos más corporativo siguiendo la línea gráfica del logo de la fundación (azul y blanco).

-Generar un manual de marca (normar el uso de los elementos gráficos de la fundación).

-Destacar dentro del sitio los testimonios (cuidando y protegiendo la imagen de los jóvenes).

## **18. ETAPA 2: GENERACIÓN DE ALIANZAS**

### **18.1 Mapeo de posibles instituciones y realización de contactos**

Para el desarrollo de este plan se generarán reuniones con instituciones que tengan programas de reinserción social, principalmente municipalidades (comunas de residencia de los jóvenes) y empresas. Esto permitirá que la fundación consiga aliados que pueden apoyar el seguimiento de los jóvenes.

Las **municipalidades** que tienen programas de reinserción laboral y social son:

- Peñalolén
- Puente Alto
- Maipú

- Santiago Centro
- Vitacura
- Las Condes
- Lo Barnechea
- La Reina
- Pudahuel
- Pedro Aguirre Cerda

Algunas de las **empresas que cuentan con programas de inclusión o reinserción laboral** son:

- **Walmart Chile:** Programa de reinserción laboral para infractores de ley.
- **Kommatsu Cummins:** Programa de reinserción laboral para infractores de ley.

## **18.2 Generar encuentros con instituciones públicas y privadas**

- **Preparación de los encuentros**

En una jornada de trabajo, nos encargaremos de preparar a Alejandra Michelsen para que se enfrente de la mejor manera posible a las reuniones con empresas y/o municipalidades. Durante esta capacitación se le entregarán herramientas de comunicación verbal y corporal; además de técnicas que le permitan entregar el mensaje de la fundación de forma correcta y convincente. Este proceso, se repetirá antes de cada reunión.

Principales contenidos del taller:

### **Expresión oral y corporal:**

- Consejos de postura y tono de voz (cómo sentarse de manera natural y hacer inflexiones de voz ante los puntos relevantes de la conversación).
- Cómo entregar la información de forma clara, concisa y convincente.

### **Mensajes relevantes:**

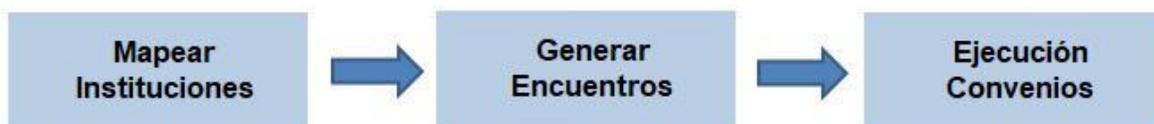
- Incorporar en el discurso los mensajes clave de la fundación.
  - Ensayo de presentación.
  - Manejo de herramientas gráficas (folleto)
  - Estudiar perfil de la empresa o institución.
  - Dejar claros los plazos de respuesta y toma de decisiones.
- **Realización de encuentro:** Alejandra Michelsen participará en la reunión donde propondrá el ingreso del joven al programa de reinserción que tenga la municipalidad o empresa. La fundación se comprometerá a realizar un permanente acompañamiento del reinserción a través de reuniones y apoyo social cuando se estime. Todo esto, con el fin de potenciar el desarrollo del joven en su proceso de reinserción y la creación de un vínculo sólido entre las partes.

De esta forma, se pedirá que la alianza quede registrada a través de la firma de un convenio de cooperación, donde se suscriban las responsabilidades de las partes.

Entre ellas:

- Contrato para el joven reinserción (en el caso de una empresa).
  - Seguimiento en conjunto.
  - Evaluación de conducta y avances.
  - Espacios de interacción entre el trabajador social y el reinserción.
- **Ejecución del convenio:** Por último, si todos los pasos anteriores tienen el resultado esperado se debe realizar la ejecución del convenio.

En resumen, esta etapa se dividirá así:



### 19. ETAPA 3: SEGUIMIENTO

Para generar un seguimiento efectivo se promoverá un acuerdo a largo plazo con las instituciones; de esta forma, el rol del trabajador social que apoyará el proceso será fundamental.

Es así como se intentará generar reuniones mensuales con una contraparte dentro de la organización, quien además de recibir información relevante del joven infractor, entregará su evaluación de los avances, conductas y desempeño dentro del programa.

En esta reunión también se le entregará a la organización los principales antecedentes del joven infractor, incluyendo su entorno social y qué lo llevo a delinquir. Además, el trabajador social presentará algunas recomendaciones para convivir, dentro de la institución, con una persona que ha estado privada de libertad. Entre ellas, se recomienda la comunicación interna de la incorporación del reinserción por medio de sus canales formales.

Esto se realizará por un periodo de seis meses y después se llevará a cabo una evaluación final donde se evaluará la renovación el convenio de cooperación.

#### 19.1 Propuesta de reuniones para seguir el caso

<b>Mes</b>	<b>Actividad. Responsable: Trabajador social</b>	<b>Actividad. Responsable: Periodista</b>
Mes 6	<u>Primera reunión:</u> Entrega de informes con perfil del joven infractor.	
Mes 7	<u>Encuentro con Alejandra Michelsen</u> para informar a las jefaturas acerca de la labor de Ítaca y la importancia de la reinserción.	Acompaña a Alejandra Michelsen para revisar avances y mantener el relacionamiento.
Mes 8	<u>Primera evaluación formal y escrita.</u>	

Mes 9	<u>Tercera reunión: Revisión estado de avances con la participación del infractor.</u>	
Mes 10	<u>Encuentro con Alejandra Michelsen para la realización de un taller o actividad especial con miembros de la organización.</u>	Acompaña a Alejandra Michelsen para revisar avances y mantener el relacionamiento.
Mes 11	<u>Ultima evaluación formal y escrita. Se evalúa la renovación del convenio.</u>	Participa para evaluar continuación de la alianza.

## 20. MEDICIÓN DE RESULTADOS

Una vez que realizamos y desarrollamos el plan, es clave establecer mediciones que permitirán obtener información que contribuirá a evaluar las acciones propuestas e implementadas. Con estos resultados, determinaremos su efectividad, lo que ayudará a analizar si se mantienen estos procedimientos o bien se enfocan desde otra perspectiva.

Existen una serie de herramientas de medición, muchas de las cuales pueden adaptarse según las acciones que se realicen<sup>48</sup>, por lo que, para evaluar el plan propuesto a la Fundación Ítaca, utilizaremos el cumplimiento directo de objetivos. En este caso, como el objetivo es la reinserción y la concreción de alianzas, nos parece que este método es útil porque se basa en el eje primario del sí/no<sup>49</sup>.

Nuestra principal meta es conseguir la reinserción de dos jóvenes al año. Como el plan se implementará en enero de 2018, en diciembre del mismo año se evaluará el logro de este objetivo.

Bajo estos estándares también realizaremos medición de acciones en municipalidades y empresas:

<sup>48</sup> Venturino, P. (2011). Relaciones públicas y comunicación estratégica. 1st ed. Santiago: Universidad del Pacífico, p.57.

<sup>49</sup> Venturino, P. (2011). Relaciones públicas y comunicación estratégica. 1st ed. Santiago: Universidad del Pacífico, p.57.

-Número de reuniones gestionadas.

-Número de reuniones concretadas.

-Número de convenios firmados.

Consideramos que el plan será exitoso si logramos conseguir la reinserción de dos jóvenes en un año según sus necesidades, de manera personalizada y caso a caso. Por lo mismo, se infiere que para lograr esto, es necesario haber generado reuniones y convenios concretos con instituciones públicas o privadas.

## 21. CARTA GANTT

RESPONSABLE	MES SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Fundación	Incorporación trabajador social	■	■	■	■																																												
Fundación	Procedimiento de selección					■	■																																										
Fundación	Selección									■	■	■	■																																				
Aseores	Diseño de presentación corporativa	■	■																																														
Aseores	Diseño e impresión de tarjetas de visita	■																																															
Aseores	Diseño e impresión de folletos	■	■	■	■																																												
Aseores	Gestión Redes Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
Aseores	Mapear posibles instituciones									■	■																																						
Aseores	Generar reuniones con instituciones									■	■	■	■																																				
Aseores	Preparación de reuniones										■																																						
Fundación	Ejecución de reuniones											■	■	■	■	■	■																																
Fundación	Ejecución del convenio																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Fundación	Entrega de informe con perfil del infractor																	■	■	■	■																												
Fundación e institución	Encuentro institución con Alejandra Michelsen																					■	■	■	■																								
Fundación e institución	Primera evaluación formal y escrita																					■	■	■	■																								
Fundación e institución	Revisión estado de avances																					■	■	■	■																								
Fundación e institución	Encuentro institución con Alejandra Michelsen																									■	■	■	■																				
Fundación e institución	Última evaluación formal y escrita																																					■	■	■	■								
Aseores	Medición																																																



## CONCLUSIONES

Durante la investigación de este proyecto de título, que incluyó variadas entrevistas con integrantes de la fundación y también con quienes conocen, trabajan o han realizado convenios con la Fundación Ítaca, descubrimos la importancia del acompañamiento en procesos de reinserción de jóvenes infractores de ley. Esto también fue posible analizarlo gracias a la comparación minuciosa que hicimos del trabajo de esta fundación con otras que también se dedican a la reinserción.

Mediante este ejercicio entendimos, además, la importancia de dar a conocer la diferencia de Ítaca, ya que ellos pretenden aportar a la reinserción de jóvenes infractores de ley de centros del Sename a través de talleres de literatura, por lo que entregan herramientas blandas y desde ahí se mueven y operan, a diferencia de otras fundaciones que entregan herramientas técnicas.

Así fue como descubrimos el sello de Ítaca y decidimos buscar una forma en que la comunicación contribuyera a fortalecer esta característica y en hacer de ella un elemento clave para el objetivo corporativo, que es lograr reinserción de jóvenes.

La fundación apunta a realizar un trabajo personalizado enfocado en cómo la mente de los jóvenes puede cambiar con la literatura, por lo que nuestro trabajo buscó colaborar en esto a través de un plan de relacionamiento, sin apuntar a la masividad y enfocándonos en el elemento diferenciador de Ítaca.

Decidimos trabajar en el ámbito de los asuntos públicos y el relacionamiento, porque creemos importante que la fundación Ítaca se vincule con el entorno en el cual opera, dando a conocer su elemento diferenciador y trabajando un esquema de seguimiento y apoyo a los jóvenes, de modo constante. Es importante que Ítaca logre concretar alianzas con entidades públicas y privadas para buscar reinsertar a los jóvenes en diversos trabajos, destacando las habilidades que obtuvieron gracias a los talleres de literatura.

Darle forma a esta estructura de búsqueda de alianzas y la reinserción efectiva fueron nuestros principales objetivos, sin perder de vista el alcance y el trabajo

personalizado que realiza la fundación. Como el acompañamiento de los jóvenes es clave, consideramos importante también idear acciones relacionadas con este punto, de modo que Ítaca estableciera un ciclo de trabajo con los jóvenes, desde que inician un taller hasta que se establecen, desarrollan y permanecen en un trabajo.

Por otro lado, buscamos que el plan pueda ser aplicado a largo plazo por la fundación, por lo que pensamos en que las áreas de trabajo sean amplias; es decir, que Ítaca pueda buscar alianzas con municipios, empresas o, incluso, el proyecto completo postule a un fondo para ser financiado. Nuestra meta también fue crear un esquema para la fundación de modo que, finalmente, quien esté a cargo o quien se responsabilice de aplicar este plan sea capaz de implementarlo.

Durante el tiempo de la realización de este proyecto, descubrimos la importancia de descubrir la esencia de la fundación, empresa o cliente con el que se trabajará y en ser capaces de elegir el área adecuada de la comunicación estratégica para desarrollar un plan acorde a las necesidades de quienes asesoramos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anuario Estadístico Sename 2015* (2015). Santiago: Servicio Nacional de Menores. Recuperado el 12 de julio de 2017. Disponible en: <http://www.sename.cl>
- Fundación Ítaca (2017). *Memoria 2016*. Recuperado el 8 de julio de 2017. Disponible en: [www.fundacionitaca.cl](http://www.fundacionitaca.cl)
- Fundación Paz Ciudadana (2015). *Reinserción social y laboral de infractores de ley: Estudio comparado de la evidencia*. Santiago. Recuperado el 12 de julio de 2017. Disponible en: <http://www.pazciudadana.cl>
- Julieta Brodsky, Bárbara Negrón y Antonia Pössel (2014). *El Escenario del Trabajador Cultural en Chile. Proyecto Trama*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://diseno.uc.cl/wp/wp-content/uploads/2015/08/El-Escenario-del-Trabajador-Cultural-en-Chile.pdf>
- Manríquez, N., Sanllehi, F. y Sepúlveda, S. (2014). *Plan de Comunicación Estratégica y Digital Fundación Sentido*. Santiago: Universidad Finis Terrae.
- Morales, A., Cárcamo, J., Welsch, G. and Aguilar, L. (2015). *Sistematización y evaluación de experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social en enfoque laboral*. Santiago: Fundación Paz Ciudadana. Recuperado el 12 de julio de 2017. Disponible en: <http://www.pazciudadana.cl>
- Venturino, P. (2011). *Relaciones públicas y comunicación estratégica*. Santiago: Universidad del Pacífico.
- Villagra, C. (2008). *Hacia una política pos penitenciaria en Chile*. Recuperado el 12 de julio de 2017. Santiago: RIL Editores. Disponible en: <http://www.cesc.uchile.cl>