



DEPARTAMENTO DE JUSTICIA JUVENIL

**ORIENTACIONES TÉCNICAS PARA LA INTERVENCIÓN**

---

**PROGRAMA LIBERTAD ASISTIDA ESPECIAL**

**Septiembre, 2012**

## **INDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>Páginas</b>
INTRODUCCIÓN	3
I.- OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN	6
II.- DERECHOS DEL/LA ADOLESCENTE	7
III.- MARCO TEÓRICO	8
3.1.- Enfoque de Derechos	9
3.2.- Enfoque de Desarrollo Evolutivo	11
3.3.- Enfoque de riesgo, necesidad y capacidad de respuesta y Enfoque de desestimiento	12
3.4.- Enfoque de Gestión de Redes	17
IV.- MODELO DE INTERVENCIÓN	21
4.1.- Ámbitos de Intervención	22
4.1.1.- Manejo de caso	23
4.1.2.- Intervenciones especializadas en violencia	31
4.1.3.- Personas y entornos significativos	33
4.1.4.- Educación	34
4.1.5.- Capacitación e Inserción Laboral	36
4.1.6.- Salud	38
V.- EQUIPO DE TRABAJO	40
5.1.- Composición del equipo	40
5.1.1.- Director/a del proyecto	41
5.1.2.- Delegado/a	43
5.1.3.- Otras funciones profesionales	45
5.1.4.- Funciones de soporte de gestión y administrativas-financieras	48
5.2.- Trabajo en equipo	49
5.3.- Capacitación	49
5.4.- Autocuidado	49
5.5.- Sistematización	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS:	53
Anexo I: Expediente de ejecución	54
Anexo II: Formato del Plan de Intervención Individualizado (PII) e Informes de Avance	55
Anexo III: Sistema de indicadores	59

## **INTRODUCCION**

---

A 5 años de la puesta en marcha de la ley N° 20.084 y su reglamento - instrumentos legales que vinieron a consolidar los enormes desafíos que como país se asumieron, a fin de adecuar nuestra legislación interna en materia de justicia juvenil a la normativa internacional imperante - es que podemos contar en la actualidad, con un sistema especializado, validado y en constante desarrollo, que busca poner énfasis en el reconocimiento de la capacidad penal y de los derechos procesales de los y las adolescentes infractores de ley, todo esto, en concordancia con la misión institucional del Servicio Nacional de Menores que busca "Contribuir a la restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes, vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los/as adolescentes infractores/as de ley, a través de prestaciones de calidad mediante una red de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del Servicio".

Lo anterior se traduce en que se prioriza el carácter responsabilizador y habilitante de la intervención penal por sobre su componente punitivo, asumiendo el desafío de desarrollar una oferta pertinente a las necesidades específicas de los y las adolescentes. Esto implica que la propuesta de intervención debe considerar la etapa de desarrollo adolescente y, a la vez, las causas y circunstancias que los/as han llevado a involucrarse en hechos delictuales.

Es por esto que surge la necesidad de revisar y actualizar las Orientaciones Técnicas, con el fin de entregar lineamientos generales para la acción y para la metodología de intervención diferenciada que, a su vez, deben ser operacionalizados por los equipos que ejecutan los Programas de Libertad Asistida Especial (PLE).

Cabe señalar que para el diseño de estas Orientaciones Técnicas, se realizaron labores previas que permitieron delinear los contenidos del presente documento, entre ellas: análisis de buenas prácticas, a nivel nacional, de instituciones colaboradoras que ejecutan PLE; análisis de sanciones en medio libre en la experiencia comparada en Francia, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá y España; análisis financiero basado en la ejecución de PLE durante el año 2012; y reuniones con instituciones colaboradoras, a fin de obtener retroalimentación durante el proceso de diseño.

En base a lo anterior, el documento se articula en cinco partes. La primera de ellas refiere a la presentación de los objetivos que se encuentran a la base de estas Orientaciones Técnicas.

La segunda refiere a los derechos del/la adolescente que deben ser resguardados mientras cumple sanción en el programa de Libertad Asistida Especial.

La tercera refiere al marco teórico que, a la luz de los enfoques de Derechos, Riesgo-Necesidad-Capacidad de Respuesta, Desistimiento, Ecosistémico y enfoque de Redes; propone una articulación conceptual en función de aportes específicos que cada uno de estos enfoques realiza, como base para el modelo de intervención que se plantea en el capítulo siguiente. Para ello, en este apartado se desarrolla el concepto de adolescencia con el fin de entregar un marco comprensivo acerca de la etapa vital en la que se encuentra nuestra población objetivo y con el objeto de identificar variables claves que han incidido en su conducta delictual. Por ende, se entenderá adolescencia desde el enfoque del desarrollo evolutivo que la considera como una etapa dentro del ciclo evolutivo, lo que implica que en etapas anteriores hubo logros y déficits que se revitalizan en la adolescencia, pudiendo facilitar o dificultar el desarrollo de esta etapa.

Esto permite entender, para nuestra población objetivo, que en algún punto de su ciclo vital hubo un desequilibrio entre las fortalezas internas del sujeto y las oportunidades que provee el entorno, frente a lo cual se producen trayectorias de (des)ajuste y/o (des)adaptación.

Bajo este marco conceptual, la adolescencia no se encuentra circunscrita, necesariamente, a un límite cronológico, lo que es relevante contemplar dado que un porcentaje importante de la actual población que se encuentra en PLE, es mayor de 18 años. Esto se explica dado que la ley 20.084 plantea que en el caso de que el imputado o condenado por una infracción a la ley penal fuere mayor de 18 años o los cumpliera durante la ejecución de cualquiera de las sanciones contempladas en esta ley ó durante la tramitación del procedimiento, continuará sometido a las normas de esta ley hasta el término de éste (Ley 20.084, artículo 56, inciso 1°).

Respecto a lo anterior, en el Programa de Libertad Asistida Especial, con base a la información disponible de adolescentes vigentes a nivel nacional en el mes de abril del año 2012, es posible constatar en el cuadro 1 que hay un porcentaje significativo, cercano al 37%, que tiene más de 18 años mientras cumplen la sanción. En términos de magnitud esto se traduce a 1.517 jóvenes a nivel nacional.

**Cuadro 1**

Tramos de edad	Hombres	Mujeres	Subtotal N	Subtotal %
14 – 15	547	64	611	14.86%
16 – 17	1.831	152	1.983	48.23%
18 o más	1.411	106	<b>1.517</b>	<b>36.90%</b>
	3.789	322	Total N: 4.111	Total %: 100%

Fuente: Boletín mensual DEPLAE-SENAME  
Adolescentes vigentes a nivel nacional, mes de abril de 2012.

En cuanto al detalle de edades, en el tramo de 18 años o más, se tiene lo siguiente:

**Cuadro 2**

Edad	Hombres	Mujeres	Subtotal N	Subtotal %
18 años	747	59	806	19.605%
19 años	299	25	324	7.881%
20 años	175	11	186	4.524%
21 años	80	5	85	2.067%
22 años	41	3	44	1.070%
23 años	31	2	33	0.802%
24 años	15	1	16	0.389%
25 años	10	-	10	0.243%
26 años	6	-	6	0.145%
27 años	2	-	2	0.048%
29 años	2	-	2	0.048%
Missing*	3	-	3	0.072%
	Subtotal hombres: 1.411	Subtotal mujeres: 106	Total N 18 años y más: 1.517	Total % 18 años y más: <b>36.90%</b>

Fuente: Boletín mensual DEPLAE-SENAME  
Adolescentes vigentes a nivel nacional, mes de abril de 2012.  
Nota: \*Valores missing implica haber traspasado mal la cifra a la base de datos.  
Para este efecto en la base de datos se señalaban 3 casos con 112 años.

Del cuadro 2 se desprende que el mayor porcentaje de jóvenes mayores de 18 años, se concentran en el tramo 18 a 22 años.

En consecuencia, es importante considerar este tramo etario de la población para efecto de las presentes Orientaciones Técnicas, especialmente en lo que dice relación con la organización de la intervención, puesto que se encuentran en una etapa del ciclo vital que exige necesidades y requerimientos específicos y que, por ende, pone de relieve la necesidad de diseñar e implementar planes de intervención diferenciados y ajustados a las necesidades tanto de los/las adolescentes, como de los/las jóvenes que se encuentran en PLE.

El documento continúa con la cuarta parte de las Orientaciones Técnicas que refiere al modelo de intervención, compuesto por ámbitos de intervención que plantean acciones que se realizan en conjunto con el/la adolescente con el fin de abordar la conducta delictiva, de forma transversal, así como su reinserción social lo que se desarrolla tanto en las etapas de ingreso, evaluación, planificación de la intervención, evaluación de egreso, como de planificación de la reinserción.

Cabe señalar que cada uno de estos ámbitos responde al compromiso del SENAME, en cuanto a garantizar la continuidad de estudios básicos, medios y especializados de los y las adolescentes, así como su integración en programas de re-escolarización, en el caso que sea necesario, y de preparación para la vida laboral y desarrollo personal. Dichos ámbitos de intervención se basan en torno a los planteamientos realizados en el marco teórico y, a su vez, cada uno de ellos cuenta con estándares de intervención e indicadores de resultados que refieren a la calidad mínima de intervención que debe estar asegurada y medida en este modelo, de modo tal que facilite los procesos de reinserción social y de responsabilización.

Reconociendo que a lo largo de nuestro territorio nacional hay realidades locales particulares - que implica contemplar variables territoriales, culturales, étnicas y de dispersión geográfica, entre otras – se plantean estándares de calidad generales a cumplir, con el fin de que cada uno de los equipos profesionales cuente con el margen suficiente para adaptarlos y enriquecerlos de acuerdo a las particularidades territoriales donde se implementa cada PLE.

Finalmente, las Orientaciones Técnicas proponen una conformación de equipo de trabajo que considera definición de cargos y competencias en coherencia con el modelo de intervención descrito.

El documento cuenta con referencias bibliográficas y con un apartado de anexos, entre ellos, el expediente de ejecución, el formato del Plan de Intervención Individualizado, de los Informes de Avance y el sistema de indicadores que miden los estándares de intervención antes mencionados.

Contamos con vuestro compromiso y vocación, para hacer de ésta, y futuras herramientas, un instrumento útil y certero, en pro de la reinserción social de los/as adolescentes y jóvenes, apoyado en nuestro trabajo y en la esperanza de una sociedad más integradora.

## **I.- OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN**

---

### **1.1.- OBJETIVO GENERAL**

Aplicar un programa intensivo y especializado de intervención y de supervisión en el contexto de la sanción decretada por el Tribunal, que favorezca la reinserción social del/la adolescente y su responsabilización frente al delito.

### **1.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Asegurar el control y supervisión intensiva y personalizada del/la adolescente.
- Incorporar a los/las adolescentes a un conjunto de acciones estructuradas, que contemplen un proceso de evaluación, planificación de la intervención con objetivos e indicadores, seguimiento y evaluación de egreso.
- Diseñar y aplicar un programa de intervención, individualizado y diferenciado, que contemple los factores de riesgo y vulnerabilidades asociadas a la conducta infractora, así como los intereses, motivaciones y recursos, que favorezcan el desarrollo de cada adolescente.
- Favorecer el desarrollo de mecanismos de contención, supervisión y apoyo social en los entornos relacionales significativos del/la adolescente.
- Facilitar la integración social del/la adolescente promoviendo la incorporación a trayectorias educativas, de formación laboral y/o empleo, acorde a sus necesidades, motivaciones y recursos específicos.
- Generar estrategias que favorezcan el acceso y adherencia del/la adolescente a programas de salud mental y/o tratamientos para el consumo problemático de drogas y alcohol, cuando corresponda.

## **II.- DERECHOS DEL/LA ADOLESCENTE**

---

El interés superior de los/as adolescentes que se expresa en el reconocimiento y respeto de sus derechos, debe ser considerado en todas las actuaciones administrativas relativas a procedimientos, sanciones y medidas aplicables a los/as jóvenes infractores de ley, transformándose en pilares fundamentales de la gestión e intervención de SENAME, y en consecuencia de todo colaborador acreditado, el cual deberá adoptar todas las medidas de resguardo y protección necesarias para su cautela y garantía, de conformidad a lo establecido en leyes y tratados internacionales que nos rigen como Estado, leyes y normativas nacionales y toda la normativa particular establecida por el Servicio para el tratamiento de la materia.

De esta manera, el organismo colaborador deberá garantizar el cumplimiento de los siguientes derechos conforme a lo planteado en el Reglamento de la Ley 20.084:

- Los/as adolescentes tienen derecho a ser informados/as, al momento de ingresar a la sanción, acerca de sus derechos, condiciones, objetivos y las causales del incumplimiento de la sanción.
- Los/as adolescentes tienen derecho a que se les garantice un trato que permita que ellos/as reconozcan y fortalezcan el respeto por los derechos y libertades de las demás personas, resguardando su desarrollo, dignidad e integración social.
- Los/as adolescentes tienen derecho a ser informados/as acerca de los procedimientos y personas responsables para realizar una petición, solicitar la revisión de la condición y/o denunciar la amenaza o vulneración de derechos ante el juez competente.
- Los/as adolescentes tienen derecho a que se incorpore un adulto responsable en sus actividades en la etapa de ingreso al programa, informándole de los procedimientos y personas responsables para realizar una petición, solicitar la revisión sanción o medida y/o denunciar la amenaza o vulneración de derechos ante el juez competente.
- Los/as adolescentes tienen derecho a que se les garantice su participación en actividades de información de derechos y deberes.
- Los/as adolescentes tienen derecho a que se les garantice el acceso a los buzones de recepción de quejas y sugerencias.
- Los/as adolescentes chilenos/as o extranjeros/as, que no cuentan con cédula de identidad o documento que corresponda, tienen derecho a acceder a los trámites necesarios para su obtención.
- Los/as adolescentes extranjeros/as tienen derecho a ser contactados/as, a su ingreso al proyecto, con las autoridades consulares de su país cuando tenga su residencia habitual fuera de Chile o cuando así lo solicite.

### III.- MARCO TEÓRICO

El presente apartado refiere al marco teórico que se encuentra a la base de estas Orientaciones Técnicas. Su propósito es, a la luz de diferentes enfoques, articular elementos claves que otorguen una base conceptual para el modelo de intervención que se propone en el capítulo siguiente. De esta forma, el capítulo revisa seis enfoques: Enfoque de Derechos, Ecosistémico<sup>1</sup>, Desarrollo Evolutivo, Riesgo-Necesidad-Capacidad de Respuesta, Desistimiento y Gestión de Redes.

Dentro del enfoque de Derechos y desde el enfoque de Desarrollo Evolutivo se otorga un marco comprensivo. De este modo, con el primer enfoque se señalan aquellos elementos que proveen el marco referencial respecto de las garantías que deben estar aseguradas en el proceso intervención que se realiza con los/as adolescentes durante la sanción, en concordancia con la Convención, la misión del Servicio y el mandato de la ley 20.084. Con el segundo enfoque se desarrolla una conceptualización de adolescencia, comprendida como una etapa del ciclo vital que tiene particularidades específicas que requieren ser revisadas. Ambos enfoques otorgan un marco explicativo del problema que, a su vez, entregan lineamientos metodológicos.

A partir de ello, cobra relevancia la necesidad de diseñar planes de intervención diferenciados que, desde el enfoque de Riesgo-Necesidad-Capacidad de Respuesta y desde el enfoque de Desistimiento, permiten identificar y abordar necesidades específicas, factores de riesgo asociados a la conducta delictual y factores protectores que pueden incidir en la gestión al cambio, con miras a los procesos de responsabilización y reinserción social que realiza el/la adolescente.

Finalmente, se consideran los enfoques más operativos que refieren a la gestión de redes como componente central de la oferta programática en función del plan de intervención. A partir de esto y, en forma transversal al documento se desarrolla el enfoque ecosistémico que provee elementos claves para el trabajo con los entornos significativos del/la adolescente.

En síntesis, el siguiente flujograma grafica dicha articulación:



<sup>1</sup> Este enfoque se desarrolla de manera transversal en el documento, por lo que no se desarrolla un acápite específico en el documento referido al enfoque ecosistémico.

En consecuencia, la articulación conceptual planteada debe lograr como resultado un Plan de Intervención Individualizado (PII) y diferenciado por cada adolescente que, desde el marco de derechos, contemple en el proceso de intervención las necesidades, motivaciones, factores de riesgo y vulnerabilidades relacionadas con la conducta delictual y los factores protectores que faciliten la gestión al cambio. Este plan, a su vez, considera tanto los aspectos claves y específicos propios de la etapa adolescente, como los entornos significativos de éste, por lo que actúa no sólo en el ámbito individual, sino también familiar, escolar, grupo de amigos, entre otros. Finalmente, es un plan que propone una oferta programática coherente a los aspectos que se deben trabajar con el/la adolescente y que pone de relieve la gestión de redes para su operacionalización.

### **3.1.- Enfoque de Derechos**

En las presentes Orientaciones Técnicas, se aborda la mirada básica que sustenta el sistema de justicia juvenil en nuestro país, que nos posiciona en la acción e intervención social con los/as adolescentes, así como también, en el cumplimiento de las sanciones bajo el resguardo de la norma y el respeto de los derechos.

Por lo tanto, el presente enfoque comprende al/la adolescente como sujeto de derechos, siendo el Estado quien tiene la obligación de velar por el cumplimiento y promoción de los derechos humanos, basados fundamentalmente en la promoción, garantía y restitución de condiciones mínimas asociadas al bienestar y el desarrollo pleno e integral de los niños, niñas y adolescentes. Es por ello, que las medidas de protección, prevención y provisión se entienden desde la perspectiva de la actoría social.

Nuestra carta fundamental, entendida como la Constitución Política de Chile, en su artículo N° 19 asegura a todas las personas distintos derechos y deberes, que adquieren el rango de constitucionales, siendo deber del Estado el garantizar el ejercicio y respeto de los mismos. A su vez, incorpora en su artículo N°5 inciso 2, "la obligación del Estado de respetar y promover los derechos garantizados por los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes" (Constitución Política de Chile, 1980).

Desde allí, la norma internacional mandante en materia de infancia es la Convención de los Derechos del Niño, ratificada en el año 1990 por nuestro país. La Convención especifica en su artículo N° 40 que los Estados partes reconocen el derecho de quien se alegue que ha infringido las leyes penales o a quien se acuse o declare culpable de haber infringido esas leyes, a ser tratado de manera acorde con el fomento de su sentido de la dignidad y el valor, que fortalezca el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales de terceros, en la que se tengan en cuenta la edad del niño y la importancia de promover su reintegración y de que éste asuma una función constructiva en la sociedad. Además, dispone de instrumentos internacionales que los Estados deben garantizar, como la presunción de inocencia, acceso a la información del proceso penal, entre otras. (Convención de los Derechos del Niño, 1990)

Es por ello, que el proceso penal del/la adolescente, desde la etapa de investigación del delito hasta el cumplimiento de la sanción penal, debe realizarse bajo los cuatro principios de la Convención mencionada, establecidos como: no discriminación; interés superior del niño, supervivencia y desarrollo; y participación.

En este sentido, los derechos de los/as adolescentes se encuentran vinculados a responsabilidades y obligaciones que son propias de las distintas entidades sociales en su condición de garantes. Desde esta perspectiva, los garantes se definen como "los actores que tienen la responsabilidad colectiva por el cumplimiento de los derechos humanos" (Unicef, 2007).

Es importante mencionar que el principal garante de derechos es el Estado, representado para este efecto, fundamentalmente por SENAME respecto de la responsabilidad legal y ética para hacer cumplir y/o generar las condiciones para el ejercicio pleno de derechos de las personas menores de 18 años, y en este caso, los/as adolescentes y jóvenes que se encuentren sancionados bajo la Ley de Responsabilidad Adolescente. Esta tarea se encuentra compartida con otros servicios del Estado, a través de la oferta programática necesaria para cumplir con las intervenciones interdisciplinarias pertinentes y acorde a las necesidades y requerimientos de los/as adolescentes.

Otro garante de derechos es la sociedad civil, que en este contexto, se encuentra representada por las Organizaciones Colaboradoras de SENAME. Éstas al ser parte de la sociedad civil, tienen una responsabilidad política, cultural y legislativa, orientada a respetar, defender, promover y proteger los derechos de los/as adolescentes que se encuentran en los distintos programas desarrollados en medio libre.

Por último, otro garante de los derechos del niño corresponde a la persona, familia y/o comunidad, quienes tienen la responsabilidad de respetar y concebir a los otros como iguales en dignidad y derechos, pero también de exigir y reclamar el respeto a sus propios derechos, favoreciendo la integración y la reinserción social de los/as adolescentes en el proceso de intervención.

Por lo tanto, la triada de garantes de derechos (Estado, sociedad civil y comunidad) funciona de manera complementaria tanto en la ejecución, como en la evaluación de las intervenciones realizadas con los/as adolescentes sancionados por el Programa de Libertad Asistida Especial.

De esta forma, el enfoque de derecho se ve plasmado en el modelo de intervención, tanto en la participación activa del/la adolescente en el Plan de Intervención Individual, como en el proceso de reinserción social que considera el derecho a la educación, salud, trabajo, desarrollo personal y familiar. En este contexto, la gestión de redes y el trabajo intersectorial deben entregar a los/as adolescentes una atención pertinente para el respeto de sus derechos en el acceso de los servicios públicos y privados, que puedan mejorar el cumplimiento de sus logros personales especificados en la intervención.

### 3.2.- Enfoque de Desarrollo Evolutivo

El enfoque de desarrollo evolutivo nos permite comprender y considerar a la adolescencia como una etapa dentro del ciclo vital. Si bien existen diferentes modelos que hablan acerca del desarrollo del ciclo vital humano, podemos reconocer tres grandes supuestos que están a la base de esta conceptualización:

- El desarrollo tiene lugar en etapas sucesivas y claramente definidas, y consideran una secuencia constante.
- Tiene un principio Epigenético (E. Erickson), en que cada fase del ciclo se caracteriza por sucesos que deben ser resueltos de manera satisfactoria para poder avanzar a la siguiente; de lo contrario las etapas posteriores evidenciarán cierto nivel de déficit, que se puede expresar en desadaptaciones físicas, cognitivas, emocionales y/o sociales.
- Cada fase contiene un rasgo dominante, un complejo de rasgos o punto crítico que la distingue de las fases anteriores o posteriores.  
(CONACE, 2008)

En nuestro país, desde el Estado y desde la oferta de políticas públicas, no existe un criterio único para definir qué se entenderá por adolescente y/o joven.

No obstante lo anterior, la Ley 20.084 establece que “la presente ley se aplicará a quienes al momento en que se hubiere dado principio de ejecución del delito sean mayores de catorce años y menores de dieciocho años, los que, para los efectos de esta ley, se consideran adolescentes” (Art. 3, Ley 20.084).

Por otra parte, se considera que el inicio de la adolescencia se basa en criterios biológicos (cambios corporales, emergencia de la pubertad), pero su término está influido por consideraciones socio-culturales y emocionales. Al respecto la Organización Mundial de la Salud (OMS), considera adolescentes a los sujetos entre los 10 y 19 años, y como jóvenes a los sujetos entre los 15 y 24 años (Donas, 1997).

Desde la perspectiva del desarrollo evolutivo, se considera la adolescencia como una etapa que cuenta con una tarea primordial: la constitución de la identidad personal. Este proceso se acompaña por la cristalización de una estructura de personalidad, que es particular para cada sujeto y, al mismo tiempo, por la toma de decisiones que le permitirán proyectar una posible inserción dentro del tramado social. Este proyecto se ve influenciado por las competencias, habilidades y adquisiciones de las etapas previas del desarrollo y, a su vez, por las experiencias de vida, las oportunidades y las dificultades propias de esta etapa.

En consecuencia, el modelo de desarrollo evolutivo nos permite establecer un marco conceptual comprensivo sobre esta etapa, en el intervalo de edad que señala la ley – e incluso posterior-, considerando la necesidad de un desarrollo integral del sujeto, el cual puede verse afectado por condicionantes psicosociales adversas, y posibilita la utilización de un enfoque de competencias, que permite orientar la intervención hacia los recursos psicológicos, sociales y culturales que pueda presentar el/la adolescente. (MINSAL-SENAME-CONACE, 2007).

### **3.3.- Enfoque de riesgo, necesidad y capacidad de respuesta y Enfoque de desestimamiento**

El enfoque "Riesgo, necesidad y capacidad de respuesta: Modelo para la evaluación y rehabilitación de adolescentes infractores de ley" de los autores Don A. Andrews y James Bonta, se desarrolla a partir de la década los 80's y debe su nombre a los tres principios en los que se basa: 1) factores de riesgo 2) necesidades de los y las adolescentes y 3) la capacidad de respuesta tanto del/a propio adolescente, como de las redes sociales e instituciones, respecto del proceso de intervención realizado.

Este enfoque sustenta sus planteamientos en las teorías de la personalidad y en la teoría del aprendizaje cognitivo social de la conducta criminal (Andrews y Bonta, 2006), y es utilizado como un modelo de evaluación de riesgo criminológico, especialmente en lo que refiere a predecir reincidencia delictual. No obstante lo anterior, para efectos de las presentes Orientaciones Técnicas los insumos utilizados respecto de este enfoque, son aquellos que permiten definir objetivos de intervención, focalizando en necesidades y en evaluaciones que miden los avances del/la adolescente, como fruto del proceso realizado.

Bajo este enfoque, se entiende como factor de riesgo la presencia de vulnerabilidades y situaciones contextuales y personales de carácter negativo que incrementan la probabilidad de que las personas desarrollen problemas emocionales, de salud, conductuales o interpersonales (Rutter et al, 1998; Hein, 2004). No obstante lo anterior, se debe tener presente que los factores de riesgo no generan certeza total de que se vaya a alterar el desarrollo esperado del/la adolescente, más bien su identificación ayuda a estimar la probabilidad de que esto ocurra (Droppelmann, 2009).

Al respecto, Andrews y Bonta (2006) realizan una distinción entre factores de riesgos estáticos y dinámicos: los primeros son aquellos que pueden predecir la futura conducta criminal, pero no se encuentran sujetos a cambio, como por ejemplo, la historia delictual pasada. Los segundos son susceptibles al cambio y si eso ocurre, se puede reducir la probabilidad de reincidencia delictual. Por tal razón, a estos últimos, se les llama necesidades, puesto que se transforman en objetivos de intervención (Droppelmann, 2009).

De esta manera el enfoque, en lo que respecta al plan de intervención y específicamente en lo que se relaciona con el diagnóstico, permite diferenciar y ordenar la información que se va obteniendo del/la adolescente. En este sentido, los factores de riesgo estáticos recopilan una serie de antecedentes que posibilitan identificar los aspectos que facilitarán y obstaculizarán el proceso de intervención, como por ejemplo: edad de inicio en lo infraccional, estilos de vinculación, tipos de vínculos familiares, presencia de maltrato y/o negligencia, experiencia escolar, estilos de aprendizaje, déficits, etc. A su vez, los factores de riesgo estáticos, también pueden ser considerados como elementos que el equipo puede trabajar con el/la adolescente a fin de resignificar la experiencia vivida anteriormente. Por su parte, la identificación de los factores de riesgo dinámicos permitirán priorizar los objetivos y planificar en conjunto con el/la adolescente la intervención.

Una de las críticas a este modelo señalan que se centra en el ámbito individual del sujeto, sin considerar el contexto sociocultural en el que se encuentra inserto. En razón de ello y, para efectos de la intervención, se requiere una mirada ecosistémica que contemple los contextos próximos y significativos de los/las adolescentes, tales como su familia, amigos, pareja, escuela, barrios, entre otros. Pues en dichos ámbitos también residen factores de riesgo que afectan al/la adolescente y que resultan clave de considerar para la intervención.

Al respecto, Andrews y Bonta, en una serie de estudios centrados en población infractora por causal de robo, identifican los principales factores de riesgo (estáticos y dinámicos) con incidencia en la conducta delictual, con la finalidad de precisar las intervenciones a efectuar. De esta forma, los autores plantean una lista de ocho factores con mayor nivel de riesgo (el primero de ellos es estático y los demás son riesgos dinámicos): Historia delictual individual, patrón de personalidad antisocial, actitudes pro-criminales, soporte social para el crimen, abuso de sustancias, familia/relaciones de pareja, estudio/trabajo y actividades recreativas prosociales (Andrews y Bonta, 2006).

Por su parte, en Chile se hizo un estudio de seguimiento con una muestra de 101 adolescentes infractores reincidentes por el período 2009 – 2011 (Alarcón, Wenger y Chesta, en prensa), llegando a un listado de los siguientes factores de riesgos con mayor peso o incidencia en la conducta delictual.

1. Abuso de sustancias: Delinque bajo el efecto de la droga o alcohol.
2. Desenganche escolar: abandona la escuela progresivamente, con ausencia de intereses en esta área.
3. Baja supervisión familiar o pareja con compromiso delictivo: La familia no se entera ni participa en actividades del/la joven. Familia o pareja incentivan actuar delictivo indirecta o directamente.
4. Baja presencia de recursos o intereses. (Alarcón, Wenger y Chesta, en prensa)

De esta forma, los listados de factores de riesgo presentados aquí buscan precisar la mirada a la hora de intervenir y, por tanto, focalizar los esfuerzos de intervención en aquellos factores que inciden en la conducta delictual. Naturalmente y debido a que las variables culturales e idiosincráticas son diferentes en Chile (inclusive en las distintas zonas del país), es necesario que los equipos focalicen en identificar factores de riesgo que tienen mayor peso en la conducta infractora en los/as adolescentes, con la finalidad de apunten progresivamente a un trabajo especializado.

Respecto al concepto denominado capacidad de respuesta (*responsivity*, en su versión original en inglés), alude a las capacidades del/la adolescente de responder a la intervención, que no está necesariamente asociado a la conducta antisocial, pero que impacta en su proceso de intervención.

Para efectos de las presentes Orientaciones Técnicas, este concepto se comprenderá en cuatro ámbitos.

El primero refiere a la capacidad de respuesta del/a adolescente, entendida como factores protectores que aluden a todas aquellas condiciones que pueden amortiguar el efecto negativo que producen los factores de riesgo, proveyendo resistencia al riesgo o directamente contrarrestando los problemas de comportamiento (Rutter Et al., 1998; Fraser, Randolph y Bennett, 2000; Hein, 2004; Farrington y Welsh, 2007). En este sentido, la presencia de factores protectores podría disminuir la probabilidad de vincularse con delincuencia (Farrington y Welsh, 2007). Desde esta perspectiva, Andrews y Bonta (2006) plantean que las intervenciones deben considerar las fortalezas personales, de manera de ajustar el tratamiento a estos factores, ya que tienen el potencial para facilitar el plan de intervención. El segundo ámbito refiere a la capacidad de respuesta general, y que alude al conjunto de habilidades y factores protectores del/la adolescente.

De este modo, el tercer ámbito corresponde a la capacidad de respuesta específica poniendo énfasis en aspectos particulares tales como el género, la etnia, factores culturales, ruralidad, entre otros; los que conjugados con las habilidades del sujeto requieren ajustes de la intervención para que considere dichos aspectos. Cabe resaltar que este punto se relaciona con la importancia de considerar el contexto sociocultural de los/las adolescentes.

Y por último, el cuarto ámbito alude a la capacidad de respuesta del entorno, basado en el principio de relación que plantean Andrews y Bonta (2006), lo que se entenderá como la calidad y pertinencia de las intervenciones dirigidas al/la adolescente, así como también las fortalezas y capacidad colaborativa de las redes sociales y locales. Todo esto debe redundar en un plan de tratamiento consistente con sus habilidades y destrezas que también considere la etapa de desarrollo en la que éste se encuentra.

Es importante señalar que el principio de capacidad de respuesta, por una parte, contrarresta el énfasis de la intervención en los aspectos negativos del sujeto, una de las críticas a este enfoque. Y por otra, este principio permite potenciar los recursos y habilidades positivos del/la adolescente en función de su proceso de reinserción social. De esta forma, considerar la identificación los factores protectores como parte del plan de intervención se torna indispensable (Droppelmann, 2009).

— \* —

Por su parte, el enfoque de desestimiento<sup>2</sup> plantea que éste, es un proceso y no un evento. No se enfoca en un cambio puntual o una transformación en un “momento”, sino que refiere a la mantención de una conducta no-delictual a pesar de los obstáculos y las frustraciones que presenta la vida (Maruna, 2009). Al respecto, hay diferentes teorías que explican los factores que inciden en este proceso. Una de ellas refiere a la reforma maduracional (“lo van a superar cuando crezcan”), tanto Glueck y Glueck en 1937, como Gottfredson y Hirschi en 1990, explican que “las conductas delictuales van disminuyendo a medida que pasan los años” (Maruna, 2009).

No obstante, tras al desestimiento delictual operan otros mecanismos en el sujeto, a partir de ello se desarrolla la teoría de los vínculos sociales. Según Trasler, los/as adolescentes en la medida que crecen, tienen acceso a otras fuentes de logros y satisfacción social -un trabajo, una novia, una esposa y, eventualmente, hijos- al ocurrir esto, gradualmente desisten de la conducta delictual (Maruna, 2009).

También surgen los modelos motivacionales del desestimiento donde Gardner y Paliaban (1988 en Maruna, 2009), entre otros autores, plantean que los individuos experimentan cambios cruciales relacionados con la edad respecto al concepto de sí mismos, sus motivaciones, aspiraciones y actitudes. Estos cambios subjetivos no sólo acompañan los cambios en la esfera objetiva de la vida, sino también gatillan y determinan cómo se interpretarán los eventos externos o estados psicológicos y cómo se actuará ante ellos (Maruna, 2009).

---

<sup>2</sup> En términos generales se podría señalar que el desistimiento es el proceso causal que subyace al término, de la actividad delictiva (Laub, J. y Sampson, R., 2001). Sin embargo, la conceptualización acerca de lo que se comprende como desistimiento es compleja y variada, acorde a los distintos autores. Para efectos de este documento se ha optado por considerar algunos aspectos que aparecen destacados en el trabajo que ha desarrollado Mc Neil respecto a cómo desarrollar el manejo de caso orientado al cambio o desistimiento delictual, sin negar que esta perspectiva, desistimiento, podría requerir una análisis más complejo si queremos mirar sus especificidades. Para profundizar en este aspecto, se sugiere revisar el trabajo de John Laub y Robert Sampson en “Understanding desistance from crime” (2001).

Lo anterior implica que el proceso de reinserción social busque desarrollar en los/as adolescentes: sentimientos de auto eficiencia y esperanza, la sensación de tener el control de su propio futuro; la percepción de sí mismo/a como "algo más" que sus delitos; preocupación "generativa" por los hijos y la próxima generación y la experiencia de recibir "certificación" de otros que apuestan por su rehabilitación (Maruna, 2009).

Si bien es sabido que los procesos de desestimiento ocurren fuera del sistema penal, este enfoque – para efecto de las presentes Orientaciones Técnicas - actúa de manera complementaria al enfoque de riesgo, necesidad y capacidad de respuesta, específicamente en lo que refiere al plan de intervención y al diagnóstico, en cuanto identifica y promueve en los/as adolescentes sus atributos, recursos personales, vínculos sociales, entre otros, que faciliten su gestión al cambio en cuanto a aumentar las probabilidades que en algún momento desistan de la conducta delictual. Para esto, es necesario que la intervención enfatice por una parte, el fortalecimiento de recursos en el sujeto y, por otra, mejore la receptividad del entorno para interrumpir procesos de desarrollo de trayectorias delictivas en los/as adolescentes.

Mc Neill (2009) basándose en el trabajo desarrollado por Shad Maruna y de acuerdo a lo planteado en párrafos anteriores, señala que el desestimiento se desarrolla en la interfaz de tres procesos: proceso de maduración personal, cambios en los lazos sociales asociados a transiciones vitales y la construcción de una narrativa personal. Esto, para los fines de la presente orientación técnica, tiene cuatro implicancias:

La primera de ellas refiere a la evaluación de riesgos. En su análisis del modelo riesgo, necesidad y capacidad de respuesta, Mc Neill (2009), Ward y Maruna (2007) señalan que focalizar en riesgos y necesidades que inciden en la conducta delictual es necesario, pero no suficiente. Pues también es relevante observar cómo dichos riesgos interactúan en el caso a caso y cómo influyen en la conducta desviada en contextos específicos. A partir de la comprensión de estos aspectos, el equipo en conjunto con el sujeto pueden dirigir la intervención a favorecer el proceso de desistimiento. Lo anterior implica, evaluar cuáles son las prioridades del sujeto: metas, intereses y objetivos, en definitiva, cuáles son sus valores y qué los moviliza. En este sentido, es clave la identificación de fortalezas personales y fortalezas del entorno para construir el plan de intervención enfocado hacia el cambio.

La segunda implicancia se refiere al rol de las relaciones en los procesos de desistimiento. Es necesario poner énfasis en el potencial de las redes sociales en tanto recursos protectores y en tanto procesos implicados en la adaptación positiva a pesar de la adversidad (Mc Neill, 2009:20). Farrall plantea que las intervenciones deben poner el énfasis en la comunidad, en el contexto social y personal (McNeill, 2009) y no solo en el individuo y sus déficits. Señala que el problema es que muchas intervenciones se sitúan sólo en generar capital humano, por ejemplo, mejorar habilidades cognitivas o mejorar la empleabilidad, pero no generan capital social, el cual reside en las relaciones a través de las cuales se logra participación e inclusión social. (Mc Neil, 2009)

Al respecto, el principio general organizador de este enfoque es que la delincuencia es más probable que ocurra cuando el lazo del individuo con la sociedad se debilita.

De acuerdo a Robert Sampson y John Laub (2001) en la persistencia o desistimiento influyen factores sociales en las distintas etapas del desarrollo vital dependiendo del impacto que los dominios de control social, institucionales o estructurales tengan sobre el sujeto y su decisión de delinquir. Tales dominios de control social informal son distintos de acuerdo a la edad o la etapa de vida del sujeto. En la adolescencia, por ejemplo, se centrarán en los estilos de crianza (supervisión, contención, una disciplina consistente) y apego a los padres; inserción escolar y vinculación a los compañeros. Mientras que en la adultez, se centrarán en la pareja o la inserción laboral. En este sentido, las experiencias en la adolescencia y en la edad adulta pueden redirigir las trayectorias delictivas hacia la persistencia o el desistimiento.

En todas las etapas del ciclo de vida se pueden presentar "puntos de inflexión" cruciales para comprender los procesos de cambio, que serían importantes de considerar al momento de definir una intervención, que se asocian con:

- Nuevas situaciones que corten (*knife off*) con el pasado desde el presente.
- Nuevas situaciones que proveen supervisión y monitoreo, pero además nuevas oportunidades de soporte social y crecimiento.
- Nuevas situaciones para cambiar y estructurar actividades de la rutina
- Nuevas situaciones que proveen oportunidades de transformación de la identidad.

En función de lo anterior, se puede señalar que el proceso de intervención debiera orientarse tanto a fortalecer los recursos del individuo, como los recursos de su red, en particular, tanto los soportes sociales como los microsistemas de control social informal que se encuentran en los espacios "naturales" de interacción de los/as adolescentes. Para ello, la intervención debe ser multimodal y multisistémica y por lo tanto incorporar además distintos agentes de la intervención, dentro y fuera de la institución encargada de ejecutar la sanción.

La tercera implicancia alude a que se reconoce que la relación de ayuda es un aspecto clave en la intervención, pues el interventor es un facilitador del cambio. Mc Neill, señala que el desistimiento es un proceso de ambivalencia y vacilaciones, por lo cual la habilidad del interventor para promover y sostener la motivación al cambio es clave para el trabajo efectivo con infractores de ley. Desde esta perspectiva, el interventor tiene un rol terapéutico, pues se espera que se involucre activamente en el proceso de cambio del sujeto.

Finalmente, la cuarta implicancia refiere a que el proceso de desistimiento debe considerar la narrativa que tiene el sujeto con respecto a su identidad y el cambio. Ya se ha señalado que tan importante es el cambio como el sentido y significado que el sujeto le otorga. En este sentido, Maruna y Farral distinguen desistimiento primario (el logro de un período sin cometer delitos, manteniendo la misma identidad), del desistimiento secundario (cambio subyacente en la identidad del sujeto, cambiando los elementos por los cuales se cataloga a sí mismo).

En consecuencia, Mc Neill plantea que para gestionar el cambio hacia el desistimiento, es fundamental saber cómo operan los procesos de cambio y establecer estrategias para fomentar la motivación y desarrollar recursos en el/la adolescente y en su entorno. Lo anterior se traduce en que el proceso de intervención requiere un adecuado tipo de relación que sustente el trabajo que se llevará a cabo y un conjunto de estrategias que permitan manejar resistencias, promover conductas pro-sociales y generar confianza para suscitar el proceso de cambio.

### 3.4.- Enfoque de Gestión de Redes

El trabajo en red es un trabajo sistemático de colaboración y complementariedad entre los recursos locales en el ámbito territorial. Sin embargo, es más que una coordinación o un mero intercambio de información, es una articulación o enlace comunitario, colaborador, de forma estable y sistemática, que permite evitar descoordinaciones y potenciar así el trabajo conjunto.

En el caso de los/las adolescentes que han infringido ley penal, se encuentran en situaciones jurídicas y sociales que les impiden ingresar a las distintas redes sociales (al sistema educativo, salud, comunidad, entre otros). Esto muchas veces se transforma en un factor que potencia la ausencia de vínculos del o la adolescente respecto de los recursos socio comunitarios que pudiesen ser accesibles y facilitadores en la intervención.

Esta situación, de escasa o nula inserción en sectores claves o estratégicos genera por ejemplo, que el acceso a empleos sea de baja calificación y de limitada estabilidad, habitualmente sin protección previsional, con bajos salarios, permeabilidad a problemas de salud por no conocer las redes sanitarias y, experiencias negativas en y con el sistema educacional, que no aporta a la eventual adhesión. Así, el trabajo en y con las redes se presenta como una metodología con objetivos variados orientados a disminuir las brechas subjetivas entre los/as adolescentes y las redes sociales, para facilitar asertivamente el acceso a la oferta existente.

En concordancia con lo anterior, y de acuerdo a lo que un Programa de Libertad Asistida Especial debiera apuntar como intervención en éste ámbito, se hace necesario distinguir dos estrategias del trabajo para crear, movilizar, dinamizar y fortalecer redes sociales:

#### 1) La Intervención en Red

Es el tipo de intervención en red denominada Red Social Focal (RSF) definida como el sistema de conversación acción que se estructura en torno a un sujeto foco, o nodo, que puede ser una persona, una pareja, una familia, un grupo pequeño, una institución u organización, vale decir, entre los sujetos y los entornos más próximos y redes interinstitucionales de mayor envergadura (Martinez, V., 2006).

Dicha red, es denominada también como Egocéntrica y la intervención incluye acciones que implican contacto directo del profesional, vale decir, el Delegado que interviene con el/la adolescente o foco con el propósito de entregar distintos tipos de apoyo social, siendo relevante por parte de éste actor desarrollar un diagnóstico enfocado en las vinculaciones o significaciones de los entornos más próximos, así como también visualizar la necesidades de inclusión en una red mayor, siendo quien articule dicha información y genere el seguimiento correspondiente en los procesos de inclusión a partir de los requerimientos y/o intereses del/la adolescente. Estos apoyos se pueden resumir en los siguientes:

- Apoyo en crisis
- Apoyo psicológico (emocional, cognitivo)
- Apoyo instrumental (práctico, información)
- Apoyo cotidiano (social, integración)

En consideración a la eventual desconexión de las redes sociales por parte de una proporción de los/as adolescentes y de su entorno familiar - ya sea por el desconocimiento de éstas y/o por la desafección respecto de las mismas -, es de gran relevancia realizar "derivaciones" y/o "contactos" que aseguren la continuidad y coherencia en el proceso de intervención. Esto implica no sólo conocer el mapa de relaciones sociales que tiene el/la adolescente y/o su entorno inmediato, sino que también implica la generación de confianza y/o cercanías de éste/a respecto de la institucionalidad.

En este sentido, no es suficiente con describir los atributos o categorías a las que pertenece el/la adolescente (nivel de escolaridad, sexo, etnia, edad, religión, causa de ingreso, etcétera), se requiere además asegurar al máximo que el proceso de intervención no caiga en el vacío, mediante una simple derivación. Por ello, es importante conocer cuáles son los significados, la opinión-percepción, la experiencia de los/as adolescentes con el entorno social comunitario e institucional y, paralelamente, descubrir la existencia o no de potenciales redes de apoyo que pudiesen jugar en favor de la integración social.

## 2) La Práctica de Red

De acuerdo a lo planteado por Víctor Martínez, en el texto denominado "Modelo de Redes Sociales", una práctica de red es aquella que interviene en una red de mediadores sociales, cuyo objetivo es generar contextos que posibiliten el desarrollo como sistema de conversación/acción para el intervención y distribución del apoyo social. Para que ello suceda, la práctica de red debe distribuirse entre los distintos actores que operan dentro del circuito de responsabilidad penal juvenil, siendo en primera instancia un primer operador o mediador de la práctica de red las Direcciones Regionales de Sename por medio de sus Directores Regionales y Coordinadores de Unidad de Justicia Juvenil ó a través de los coordinadores intersectoriales y, en segunda instancia, quienes operan como Gestores de Redes dentro de programas, centros y proyectos.

Para ello es necesario hacer la distinción entre articulación interinstitucional y la práctica de redes socio-comunitarias. La articulación interinstitucional es el primer nivel de práctica de red que debe ser liderada desde las Direcciones Regionales de Sename, en tanto la practica socio-comunitaria debe ser realizada por gestores de redes de las instituciones que se asientan y ejecutan su trabajo en el territorio.

Quienes forman parte del primer nivel de práctica de red deben generar articulaciones estratégicas de sus nodos en lo interinstitucional, vale decir, con instancias formales públicas o privadas tales como Ministerios, Servicios Estatales, entre otros, buscando la fluidez de las relaciones que posibilite la canalización del apoyo hacia las personas o grupos.

Por otra parte, la Red Social Abierta (RSA) es el ámbito de trabajo de la Gestión de Redes del programa, en este caso de PLE, que refiere al conjunto de funciones centradas en la generación de vínculos y la información necesaria para que el equipo por una parte, establezca una mirada integral respecto de los requerimiento de la red social frente a la población usuaria y, por otra parte, para que el profesional que trabaja directamente con el/la adolescente derive o establezca la oferta más idónea para cada caso en particular, como conclusión del diagnóstico de redes y de las indicaciones que surgen fruto del Plan de Intervención Individual.

Para quienes desarrollen las funciones de gestión de redes en PLE, operarán como un "artesano de contextos" puesto que producen un "encaje" discursivo entre un equipo especializado de trabajo y los actores sociales, co-construyendo así un marco que otorga sentido a las acciones comunes (Martínez V., 2006).

En este sentido, una RSA puede producir por lo menos tres tipos de articulaciones entre "nodos":

1. Una articulación intracomunitaria, buscando vincular nodos o actores pertenecientes al ámbito comunitario - entendido éste como el espacio de vida de los/as adolescentes. Los nodos en este caso son las organizaciones comunitarias<sup>3</sup>.
2. Una articulación intrainstitucional, referido a cuando la red vincula nodos pertenecientes al ámbito de las organizaciones formales públicas y/o privadas, tales como municipios, consultorios, ONGs, entre otras.
3. Una articulación institucional-comunitaria, combina las dos primeras articulaciones señaladas; estos tres tipos de articulaciones pueden darse en forma separada (redes intersectoriales, redes comunitarias, etc.) o en forma simultánea y combinada.

Un tipo importante de las RSA lo constituyen las redes locales, tanto institucionales como comunitarias. Estas redes se cierran sobre un territorio dado que puede ser una comuna, un barrio, una población, un sector, entre otros.

La gestión de red, acción fundamental de la práctica de red, consiste en una secuencia programada de conversaciones con los actores pertenecientes al sistema formal tanto institucional como comunitario. Todo programa o proyecto que utilice la estrategia de redes debe iniciar su intervención con la gestión de red, pues los actores formales son piezas claves en el sistema de poder de los territorios, por lo tanto son vitales para el éxito o fracaso de una intervención.

En este sentido, es necesario pensar la RSA como una agregación de actores en torno a una práctica social específica de apoyo a los/as adolescentes y sus familias, lo que precisa de una negociación cooperativa o colaborativa de valores (significaciones) entre los actores que la componen, teniendo en cuenta la existencia de diferentes culturas y subculturas organizacionales en cuanto a cómo hacer y realizar las tareas. Ello puede dar lugar a escenarios de confrontación o competitividad, o bien de complementariedad y colaboración, dándole mayor o menor coherencia, mayor o menor dispersión a su práctica. Un ejemplo de ello se refleja cuando el perfil de adolescente infractor no calza con los perfiles con los que trabajan las instituciones que conforman las redes de apoyo, lo que dificulta las derivaciones que den continuidad a la intervención. Para este ejemplo, se revela la necesidad de una mejor comprensión del proceso de reinserción social y las responsabilidades que ello implica para la red.

En consideración a lo anterior, la práctica de red opera en dos sentidos:

1. Identificar, reforzar y construir convergencia discursiva (consensos)
2. Identificar, valorar y respetar la divergencia discursiva (disensos).

La convergencia discursiva constituye uno de los pilares sobre los que se edifica la red. Pero la divergencia discursiva es tan importante y necesaria como lo es la convergencia, pues expresan identidades locales (institucionales, comunitarias y personales) y puntos de vistas situacionales asociados a diferentes puntos posicionales en un campo social determinado.

---

<sup>3</sup> Pueden ser territoriales (juntas de vecinos, organizaciones barriales, uniones vecinales) o, funcionales (asociaciones culturales, religiosas, deportivas, etc.).

Como estrategia para la gestión de redes, se debe tener en cuenta que en ocasiones resulta más productivo promover las relaciones bilaterales con los actores –sin perjuicio de utilizar además eventos masivos de sensibilización-. En este sentido, siempre será necesario ordenar los pasos para ir construyendo y luego consolidando los vínculos con las diversas instituciones sean comunitarias o institucionales, planteándose objetivos de corto y mediano plazo para el acercamiento interinstitucional.

Para que estos vínculos sean sostenibles y eficaces en el tiempo, es necesario generar espacios que promuevan la complementariedad en la labor, entendida como la capacidad de buscar los aspectos en que hay “interferencia de finalidades”, esto se refiere a las finalidades de los unos y de los otros y, a su vez, relacionarlas positivamente. Esto se basa en la interrelación pactada entre las diferentes actuaciones, lo que se consigue teniendo claro las competencias y funciones de cada profesional, servicio e institución. La articulación permitirá, entonces, que este trabajo sea coherente, fundamentado en principios, planteamientos metodológicos y orientaciones estratégicas similares o comunes.

Finalmente, algunas propuestas para ordenar este proceso, presentan las siguientes etapas en la construcción del vínculo:

<b>Nivel</b>	<b>Acciones</b>	<b>Valor</b>
1. Reconocer	Reconocer que el otro existe	Aceptación
2. Conocer	Conocimiento de lo que hace el otro	Interés
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad
4. Cooperar	Compartir actividades y proyectos	Solidaridad
5. Asociar	Compartir objetivos y proyectos	Confianza

Fuente: Basado en “Aplicación de análisis de redes personales: Networking, La metodología Nudos para la construcción de capital Social”, ARS Chile.

#### **IV.- MODELO DE INTERVENCIÓN**

---

Para efectos del modelo de intervención, éste debe responder a criterios de diferenciación y comprensión personalizada de cada caso, teniendo en cuenta que las actividades que planifique el equipo deben ser, en sí mismas, situaciones de aprendizaje que permitan al/la adolescente experimentar una vivencia que potencie sus recursos y aporte en la construcción de nuevas alternativas de desarrollo pro social.

Por lo tanto, las actividades deben propiciar procesos de reflexión, de reconocimiento de los propios recursos y necesidades, de incorporación de nueva información, así como también de apertura a experimentar o ensayar nuevas habilidades. Para ello, será fundamental que el diseño de la intervención garantice oportunidades para que el o la adolescente proyecte y/o generalice sus logros en otros entornos y relaciones distintas al programa. Así mismo, el diseño de la intervención debe contemplar objetivos transversales, tales como el logro de individualización, proyección futura, autonomía progresiva, fortalecimiento de habilidades sociales y percepción de autoeficacia.

En este sentido, el criterio de calidad en el desarrollo de la intervención demandará al equipo diseñar y ejecutar de manera sistemática acciones de seguimiento y supervisión de casos, que permitan detectar necesidades de mejora y hacer ajustes oportunamente.

De esta forma, se propone una estructura que tiene como finalidad que los equipos tengan en cuenta el conjunto de acciones claves que deben estar a la base de la intervención, aunque en ningún caso se plantea la linealidad de los procesos.

Cabe señalar, que la aplicación del modelo de intervención debe contemplar, de manera transversal, el enfoque de género – tanto en las etapas de diseño, ejecución, como de egreso - puesto que alude a un marco de análisis que permite al equipo precisar las diferencias entre adolescentes hombres y mujeres, por ejemplo en la identificación de factores de riesgo y protectores, en los tipos de recursos personales, en el tipo de relaciones que sostienen con sus entornos significativos, entre otros; el fin de ello es ofrecer una intervención idónea y pertinente según cada caso.

Finalmente, la intervención se organiza en torno a la ejecución de planes diferenciados, por lo que es necesario aplicar herramientas e instrumentos que evalúen y orienten una planificación eficaz durante todo el proceso de intervención, desde que el/la adolescente ingresa a cumplir la sanción, hasta la elaboración del plan de egreso. En este sentido, cada programa debe seleccionar y aplicar los instrumentos y/o herramientas que les resulten más pertinentes para el logro de lo anterior, por lo que cada institución deberá explicitar claramente en las propuestas de licitación, cuando corresponda.

#### **4.1.- Ámbitos de Intervención**

Los ámbitos de intervención tienen como objetivo delinear acciones a realizar en conjunto con el/la adolescente con el fin de abordar la conducta delictiva, de forma transversal, así como también su reinserción social. Esto se desarrolla a través de las etapas de ingreso, evaluación, planificación de la intervención, evaluación de egreso, como de planificación de la reinserción. Los ámbitos son: Manejo de caso, intervenciones especializadas en violencia, personas y entornos significativos, educación, capacitación e inserción laboral y salud.

De esta forma, manejo de caso es un ámbito de intervención obligatorio puesto que estructura el proceso de intervención en una consecución de acciones distribuidas en las etapas de ingreso, ejecución y egreso que permite ordenar el quehacer de los equipos de intervención. No obstante, para los demás ámbitos de intervención señalados, cada equipo profesional determinará, de acuerdo al análisis de los resultados del diagnóstico y avance, cuál o cuáles de ellos estarán presentes en el plan de intervención.

Cada uno de estos ámbitos responde al compromiso de SENAME, en cuanto a garantizar la continuidad de estudios básicos, medios y especializados de los y las adolescentes, así como su integración en programas de re-escolarización, en el caso que sea necesario, y de preparación para la vida laboral y desarrollo personal.

Estos ámbitos de intervención, cuentan con un set de estándares de intervención que refieren a la calidad mínima de intervención que debe estar asegurada. A su vez, dichos ámbitos de intervención se encuentran asociados a un sistema de indicadores de resultados, éstos últimos se encuentran adjuntos en el anexo III.

Reconociendo que a lo largo de nuestro territorio nacional hay realidades locales particulares - que implica contemplar variables territoriales, culturales, étnicas y de dispersión geográfica, entre otras – es que para cada ámbito de intervención se plantean estándares de calidad generales a cumplir, con el fin de que cada uno de los equipos profesionales cuente con el margen suficiente para adaptarlos de acuerdo a las particularidades territoriales donde se implementa cada PLE. En este mismo sentido, los equipos pueden agregar otros estándares de calidad a los ámbitos de intervención señalados, con el fin de enriquecer el proceso, como también podrán incorporar nuevos ámbitos de intervención cuando lo consideren pertinente, en el marco del proceso desarrollado con los/as adolescentes.

Por otra parte, los ámbitos de intervención comprenden una oferta programática multimodal y ecosistémica. Multimodal refiere a la necesidad de abarcar el conjunto de factores y vulnerabilidades vinculadas a la comisión de delitos, así como las actitudes y comportamientos prosociales; y ecosistémica, porque las estrategias de intervención deben comprender al sujeto como parte del entorno significativo que lo rodea.

Finalmente, el trabajo en cada uno de los ámbitos de intervención implica un fuerte énfasis en la gestión con las redes locales. Con la finalidad de facilitar las condiciones para este tipo de trabajo es que se considera fundamental el rol del/a Director/a Regional y Supervisor/a de Justicia Juvenil – ambos del SENAME – en el sentido de que su trabajo interinstitucional en el sector público y sector privado a nivel regional, redunde en estrategias que contribuyan a facilitar la labor de gestión de redes que cada programa de Libertad Asistida Especial deberá realizar para el proceso de intervención con los/las adolescentes. Esto implicará un diálogo permanente entre la Dirección Regional y la Dirección de cada programa.

#### **4.1.1- Manejo de Caso**

La evidencia internacional y la experiencia nacional indican que uno de los elementos que no puede estar ausente de la intervención y la gestión de programas de atención es el manejo de caso. Tanto la importancia de intervenciones planificadas a medida de las necesidades y recursos de cada usuario y de su entorno, como rigurosos procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la intervención en el caso a caso, resultan clave como criterios para el desarrollo de prácticas efectivas en el sentido de evitar la reincidencia delictiva.

El manejo de caso comprende una estructuración y organización estratégica de las intervenciones que se aplican con el/la adolescente, que implica un conjunto integrado y coherente de operaciones técnicas; de profesionales y técnicos; y de contextos tanto internos como externos al programa, en torno a un proceso de intervención.

La intervención en el caso a caso, se debe fundar en un adecuado proceso de evaluación y priorización de necesidades de atención, que se traducen en objetivos de trabajo, orientados a disminuir la reincidencia y a potenciar los recursos y motivaciones del/la adolescente, que constituyen su capacidad de respuesta a la intervención.

Por tanto, el manejo de caso comienza con la distinción de las principales necesidades de atención del/la adolescente a través de un proceso de diagnóstico que es evaluativo, en el sentido de que constituye una primera identificación, análisis y valorización de las principales vulnerabilidades o factores de riesgo que se constituirán en los focos de intervención. Con el diagnóstico, constituye el primer ejercicio donde se construye la "línea base" del caso, respecto de la cual posteriormente se efectuarán evaluaciones de proceso y de término para identificar del nivel de avance alcanzado a través de la intervención. Por lo mismo, podemos hablar tanto de diagnóstico evaluativo o de evaluación.

Ahora bien, no basta con que el equipo desarrolle adecuados procesos de evaluación de riesgos para tomar decisiones respecto a la intervención, es fundamental saber también cómo éstos se contextualizan en el marco de los procesos de maduración de los sujetos; sus contextos socioculturales y las circunstancias actuales. Así mismo, se requiere conocer cómo operan los procesos de cambio en los/las adolescentes, desarrollar estrategias para fomentar la motivación y desarrollar sus recursos y los de su entorno que favorezcan el proceso de desistimiento del delito.

A partir de lo anterior, el manejo de caso tiene como finalidad planificar la acción a partir de los focos definidos a través del proceso diagnóstico. Dicha planificación, tiene como instrumento al Plan de Intervención Individual (PIII) que debe guiar la acción y que debe tener las características de ser focalizada, con objetivos específicos claros, concretos y mensurables; además debe considerar los tiempos de ejecución y los responsables. Es criterio primordial que en su elaboración participe el/la adolescente de forma activa.

La gestión del plan, implica el desarrollo del conjunto de actividades e intervenciones que se desarrollarán, de manera coherente y consistente. Pero, dado que dentro de este proceso es clave gestionar procesos de cambio en los/as adolescentes, esto implicará un trabajo con énfasis en los procesos motivacionales, las capacidades, oportunidades y en proyectar los logros alcanzados hacia otros espacios de inserción del/la adolescente.

Por su parte, los procesos de cambio hacia el desistimiento del delito se evalúan observando los cambios objetivos en la vida del o la adolescente (comportamientos), y la interpretación subjetiva del valor y significado de los mismos (narrativa de las construcciones individuales subjetivas). Lo importante es diferenciar si los cambios de comportamientos implican un proceso de re-evaluación del proyecto de vida, re- construyendo la identidad del sujeto.

Por lo tanto, para el proceso de intervención, además de la supervisión y control del/la adolescente, se requiere un adecuado tipo de relación que sustente el desarrollo del trabajo que se llevará a cabo y un conjunto de estrategias que permitan manejar resistencias, promover conductas pro-sociales y generar confianza para suscitar el proceso de cambio. Por su parte, el equipo deberá fomentar oportunidades que otorguen al/la adolescente un soporte al cambio a través de la generación de capital social en cuanto a la conformación de redes sociales y de los lazos afectivos significativos, como la familia, pares, entre otros.

El manejo de caso así descrito, implica que a nivel de la gestión del proyecto esté asociado a estrategias de organización de la acción con los actores que intervienen en el proceso. En ese sentido, es necesario considerar:

1. La cantidad máxima de casos que atiende un Delegado, de manera que cuente con las condiciones en términos de tiempo y dedicación para efectuar una atención efectivamente personalizada. Este criterio está en estrecha dependencia con el criterio siguiente.
2. Concebir que el manejo de caso se da dentro de un contexto de equipo interdisciplinario de trabajo, donde cada uno aporta recursos y visiones particulares desde su campo, lo cual debe integrarse en la definición conjunta del foco de atención y de las estrategias de trabajo.
3. Articular un trabajo de circuito de programas que permita hacer seguimiento, sobre todo en los casos de adolescentes reincidentes y/o con medidas y sanciones simultáneas.
4. Articular el trabajo de redes, desarrollando complementariedad en la atención de los casos y sinergia dirigida hacia una problemática común.

En razón de lo expuesto, anteriormente, se presenta a continuación el conjunto de estándares de intervención que deben contemplar Manejo de Caso y posteriormente se especifican los criterios y acciones que deben ejecutarse por todos los equipos, independientemente de sus opciones metodológicas.

Ámbito de intervención	Estándares
<p><b>Manejo de caso</b></p>	<p><u>Diseño o selección de material técnico y asesoría en su implementación.</u></p> <p>Material técnico que permita estandarizar el proceso de evaluación de entrada, planificación, seguimiento y evaluación de proceso y de egreso de la intervención. Esto implica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herramientas técnicas (instrumentos y protocolos de procedimientos) que permitan la construcción de planes de intervención a medida de cada caso y que trabajen recursos personales y del entorno para favorecer el desistimiento delictivo y mejorar la inserción social. Específicamente, deben identificar riesgos asociados a la mantención y/o progresión de trayectorias delictivas, recursos, motivaciones y necesidades de desarrollo del/la adolescente; como también riesgos y recursos del entorno. Deben estar dirigidas a determinar focos de intervención y facilitar la definición de estrategias de gestión del cambio acorde a la receptividad de cada adolescente. Deben incluir la determinación de los tiempos de actuación y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.</li> <li>2. Herramientas técnicas (instrumentos y protocolos de procedimientos) que permitan el seguimiento, la evaluación de proceso y la evaluación al egreso, que permitan hacer ajustes al plan durante la intervención, establecer el nivel de logro al término de la intervención y determinar necesidades de atención en la etapa post egreso. Estas herramientas deben especificar los tiempos de ejecución y los responsables. Deben considerar la capacidad de respuesta del/la adolescente y la consideración del cambio como proceso gradual. Deben incorporar instancias de evaluación con el/la adolescente y su retroalimentación. Las distintas instancias de evaluación deben fundamentar la información que se explicita a través de los informes de distinto tipo que se envíen al tribunal.</li> <li>3. Mecanismos de inducción y capacitación a los profesionales que los habiliten en la utilización de los recursos técnicos para la elaboración, seguimiento y evaluación de PII y mejora continua. Se debe considerar que todos los miembros del equipo que deba utilizar estas herramientas deben haber participado de estas acciones, de manera comprobable. La inducción o capacitación se debe hacer al ingreso de los profesionales y anualmente debiera efectuarse actualizaciones para todo el equipo. Así mismo, se debiera dar una instancia de retroalimentación donde el equipo pueda evaluar o revisar dichos recursos técnicos para su mejora continua, al menos una vez por año.</li> </ol>

Ámbito de intervención	Estándares
<p><b>Manejo de caso</b></p>	<p><u>Plan de Intervención Individual.</u></p> <p>Organización de un proceso de manejo de caso que permita la construcción de planes de intervención a medida de cada caso y que trabaje recursos personales y del entorno para favorecer la gestión del cambio, dirigida a favorecer el desistimiento delictivo y mejorar la inserción social.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de procedimientos para la preparación y encuadre del caso y selección de delegado que estará a cargo del/la adolescente.</li> <li>2. Recopilación de antecedentes para conformar el diagnóstico o evaluación de entrada y profundización diagnóstica para reformulación del PII inicial.</li> <li>3. Planificar y programar la intervención con participación del/la adolescente (PII).</li> <li>4. Socializar y alinear al equipo de intervención en torno al PII, sus focos y estrategias de intervención.</li> <li>5. Hacer seguimiento y evaluar la participación del/la adolescente en la oferta interna y externa, en conjunto con él ó ella y con los operadores técnicos.</li> <li>6. Revisar y redefinir la planificación en base a la evaluación de proceso.</li> <li>7. Trabajar motivación al cambio como estrategia transversal.</li> <li>8. Gestionar información con circuito de programas para hacer seguimiento de casos de posibles reingresos y simultaneidad de medidas y sanciones.</li> <li>9. Mantener coordinaciones con sistema de justicia local para informar proceso durante el control de ejecución.</li> <li>10. Hacer evaluaciones de egreso que establezcan el nivel de cumplimiento del plan y las necesidades de atención en la etapa post sanción.</li> </ol>

Es importante señalar algunas especificaciones de criterios técnicos y acciones para el Manejo de Caso, los que deben estar contemplados en todos los proyectos:

#### **a. Preparación y encuadre del caso.**

El equipo deberá velar por lo siguiente:

- El ingreso es por orden judicial, ya sea escrita o digitalizada (acta de audiencia o derivación del coordinador judicial).
- A su ingreso, el/la adolescente deberá contar con información clara y precisa acerca del tipo de sanción, tiempo y alcances. El equipo deberá efectuar una explicación clara de las normas y el sentido de la sanción, además de facilitar la comprensión del/la adolescente sobre las características del programa. Esto implica: definición, deberes, garantías y consecuencias del incumplimiento y/o quebrantamiento.
- El equipo deberá confirmar el domicilio informado por el/la adolescente o consignado en la documentación enviada por el tribunal, a través de visita domiciliaria. Esto debe efectuarse antes de la presentación del plan de intervención en el tribunal.
- Apertura del expediente de ejecución del adolescente en base a los criterios que se anexan al final de este documento (ver anexo I).
- La definición del delegado a cargo del caso se deberá hacer dentro de las primeras dos semanas de ingreso del/la adolescente al programa y deberá señalarse en el expediente de ejecución. Cualquier cambio de delegado debe ser señalado en el expediente. Los criterios para determinarlo son de discrecionalidad de los encargados del proyecto, pudiendo corresponder a aspectos tales como: territorialidad; competencias técnicas (temáticas); competencias relacionales; género u otros.
- Al ingreso del/la adolescente al proyecto, se deberá pesquisar de manera temprana la existencia de vulnerabilidad grave en el plano de la salud: autoagresiones, ideación o riesgo suicida, necesidades de atención en torno al consumo de drogas, problemas de salud mental, problemas graves de salud física, entre otras, para efectuar derivación asistida al centro o programa de salud que corresponda.

#### **b. Plan de intervención.**

El equipo debe construir un Plan de Intervención Individual para cada caso (ver anexo II). Para ello cada institución podrá diseñar o validar metodologías (incluyendo instrumentos cuando corresponda) para la evaluación, planificación y gestión del PII. Lo anterior se construye teniendo como insumo diversas fuentes de información que cada uno de los profesionales, en distintas instancias, haya obtenido respecto del caso. Para confeccionar el PII, se debe realizar lo siguiente:

- Establecer las necesidades de intervención identificando la presencia de vulnerabilidades, intereses, fortalezas y necesidades de desarrollo.
- Con esta información se definen objetivos de intervención claros y medibles, incorporando la participación activa del/la adolescente.
- Seleccionar medios y acciones para alcanzar los objetivos y priorizar las acciones de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Establecer los actores involucrados (tanto del equipo como del entorno) que participarán en el proceso de intervención.
- Chequear que la intervención propuesta coincida con las necesidades del/la adolescente, realizándose actividades en las diferentes áreas evaluadas.
- Establecer logros específicos producto de la intervención.
- Cuando el ingreso a PLE se deba a quebrantamiento en otras sanciones, la elaboración del PII debe ajustarse a lo estipulado en su PII anterior.

Cabe señalar que durante este primer período el equipo debe gestionar en la red la información necesaria para elaborar el PII. Ello implica gestionar información en el contexto de otros proyectos o centros del circuito de justicia juvenil donde el/la adolescente eventualmente haya sido atendido. Por tanto deberá existir traspaso de evaluación diagnóstica de otras sanciones.

### **c. Profundización diagnóstica**

Considerando que el plazo para presentar el PII en el tribunal no permite desarrollar un diagnóstico que considere las variables a intervenir con un adecuado nivel de profundización para conocimiento del caso y tomar decisiones de intervención, el equipo efectuará una profundización diagnóstica dentro de los dos meses desde el ingreso del adolescente al proyecto. Con ello se podrá incorporar cambios – en caso que fuere necesario – al diseño inicial del Plan de Intervención Individual, con el objetivo de abordar las necesidades que sean prioritarias, según el conocimiento más acabado de cada caso. Esta mayor profundización de la evaluación debiera permitir el establecimiento de logros observables y posibles de medir, que van a operacionalizar los contenidos más generales del PII elaborado al ingreso, estableciéndose un nivel más específico de logros esperados, en función de lo cual podrá evaluarse la necesidad de modificación del PII, cuando se trate de cambios muy sustantivos.

El diagnóstico profundizado debe considerar que el equipo de intervención identifique:

- a) los factores de riesgo o vulnerabilidades asociados a la conducta infractora y al riesgo de reincidencia o de desarrollo de trayectorias vitales asociadas al delito,
- b) las necesidades de desarrollo,
- c) los recursos del/la adolescente que se van a poner en juego a través de la intervención y
- d) las posibilidades de apoyo que provee el entorno (familia, pares y comunidad, entre otros).

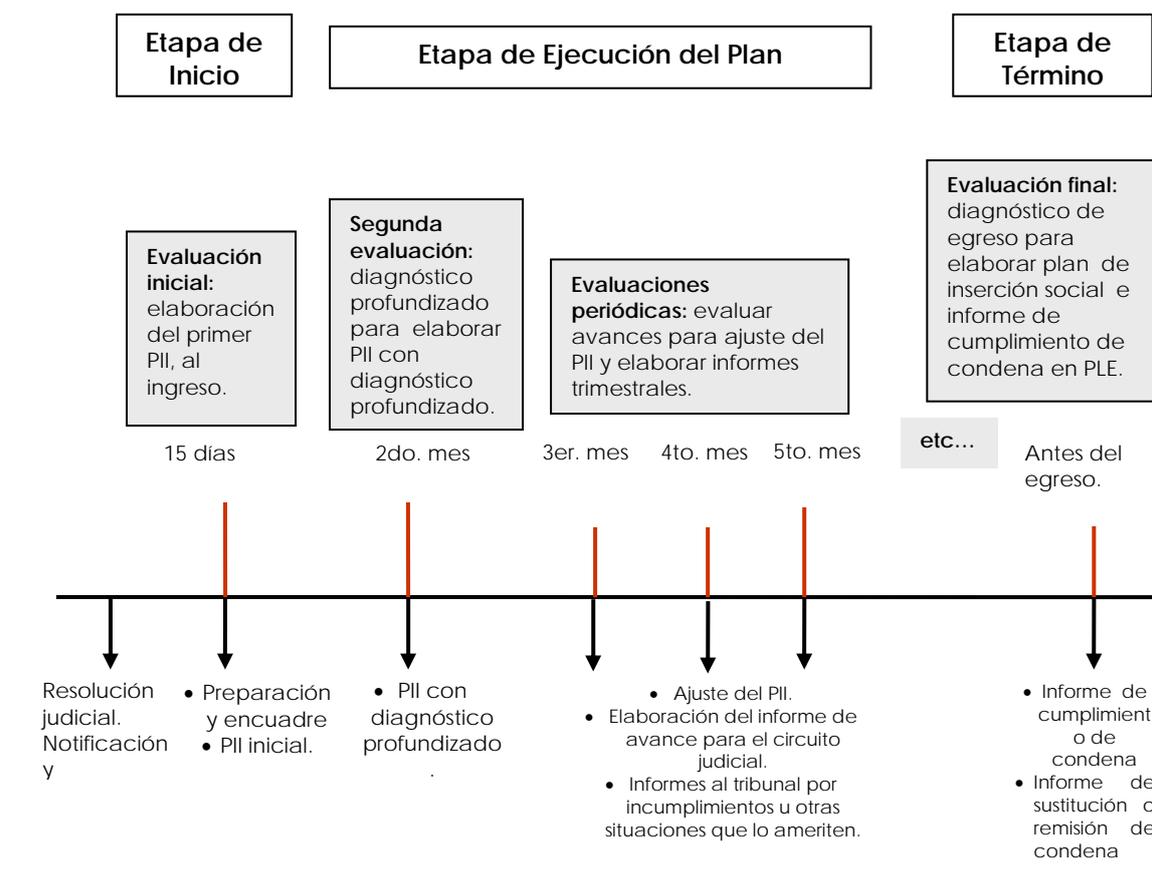
Dado que la población atendida en este programa puede estar constituida por adolescentes con un perfil de mayor complejidad - respecto al tipo de delito o de la reiteración de conductas infractoras – en comparación con las demás sanciones de medio libre; es que la profundización del diagnóstico debe identificar y jerarquizar necesidades, a partir del reconocimiento de factores que estén asociados al desarrollo de la conducta infractora (historia, significaciones, habilidades) y recursos del/la adolescente en lo que refiere a relaciones sociales, relaciones familiares e integración educacional/laboral, los que puedan ser abordados a través del programa para disminuir los riesgos de reincidencia.

**d. Etapas que deben ser consideradas en la planificación y gestión del PII.**

- i. Primera evaluación diagnóstica para elaborar el primer PII (15 días desde el ingreso).
- ii. Segunda evaluación de profundización diagnóstica para elaborar un PII más detallado que considera las necesidades específicas orientadas a incrementar la capacidad de respuesta y disminuir el riesgo de reincidencia (2 meses desde el ingreso).
- iii. Evaluaciones de proceso para ajustar el PII según los avances logrados, conforme la temporalidad que defina el equipo. Con los resultados, cada tres meses o según lo estipulado en el tribunal, se elaboran los informes de avance (ver anexo II) que se entregan al juez de control de ejecución.
- iv. Evaluación final para elaborar el plan de egreso y el informe de cumplimiento de la sanción en PLE a ser entregado al juez (tercer mes antes del egreso).

A modo de resumen, a continuación se presenta gráfico con la línea de temporal que expone todo el proceso:<sup>4</sup>

**Recuadro N° 1:  
Línea temporal de evaluaciones técnicas y entrega de informes a Juzgado**



Fuente: elaboración propia.  
Departamento de Justicia Juvenil, SENAME.  
Santiago, 2011.

<sup>4</sup> El recuadro N°1 expone de forma genérica el proceso de intervención. No obstante, los equipos deberán adaptar la línea temporal, de acuerdo a los tiempos de condena correspondiente, según cada adolescente.

#### **e. Entrega de informes trimestrales de control de ejecución y solicitud de beneficios al juez**

Se informará al tribunal, de acuerdo a la periodicidad establecida por el juez. En caso que el tribunal no establezca una periodicidad determinada, el equipo informará trimestralmente. El delegado es el responsable de la elaboración de dichos informes, consultando y recogiendo insumos del resto de los miembros de su equipo de trabajo que han intervenido en la gestión del PII. Se debe garantizar la participación informada del/la adolescente.

Lo anterior implica que se deben considerar los resultados de las evaluaciones de proceso así como también la información consignada en el último informe de avance. Las fuentes de información deben ser observadas de manera integral para definir si el/la adolescente ha cumplido con su PII, incluso la pertinencia de solicitar sustitución o remisión de la sanción, cuando corresponda. Una vez realizado el informe, éste debe ser enviado formalmente por la dirección del programa a tribunales. Para consultas de formato de informe de avance, ver Anexo II.

#### **f. Supervisión**

Para el caso de los programas de Libertad Asistida Especial la intervención requiere de una mayor intensidad que permita proveer una estructura normativa que favorezca la contención conductual del/la adolescente y que permita al equipo prever riesgos asociados a la conducta delictiva de manera temprana. Así mismo, estas funciones deberán ser compartidas por los adultos significativos presentes en su vida cotidiana, para lo cual el programa deberá desarrollar acciones para que éstos se constituyan en soportes efectivos para el apoyo social y el control informal. De esta manera, la tarea de control y supervisión en PLE se define acorde a lo siguiente:

- Es de responsabilidad del delegado y del equipo de intervención.
- Se hace efectiva en el contacto cara a cara entre adolescente y delegado u otro miembro del equipo, para lo cual se establece un mínimo de seis contactos directos y presenciales mensuales. Con el objeto de evitar que dichos contactos se concentren en un período determinado del mes, se exigirá que al menos exista un contacto directo presencial semanal, programados con el/la adolescente, asegurando que la supervisión sea permanente. El número de contactos podrá variar en aquellos casos que así lo determine el tribunal, para lo cual el equipo ejecutor deberá enviar informe dando cuenta del proceso de intervención y de las razones que justificarían una eventual modificación de la frecuencia de los contactos con el/la adolescente.
- Implica que el contacto con el/la adolescente tenga continuidad en el tiempo, sistematicidad y que permita al equipo tener una visión permanentemente y actualizada del caso.
- Requiere de una relación que tenga un componente de autoridad y normatividad por parte del profesional, otorgando estructura y orientación al/la adolescente para el cumplimiento de la sanción.
- La incorporación de la función normativa en el vínculo implica, a la vez, una acción mediadora que articula con el/la adolescente la relación entre la responsabilización que se da en el momento del proceso penal y la aplicación de la pena; y, a su vez, la responsabilización activa que se va dando durante el proceso de intervención.
- Debe permitir la identificación de elementos que puedan poner en riesgo el cumplimiento de la sanción y el PII. Por lo tanto, requiere la proactividad del equipo para detectar y abordar los riesgos de manera oportuna, con el fin de generar las condiciones necesarias para una adecuada respuesta del/la adolescente.
- Está estrechamente vinculada a las coordinaciones con los actores del sistema de justicia para el control de la ejecución de la sanción.

#### **4.1.2.- Ámbito de intervenciones especializadas en violencia**

Respecto de conductas delictuales que implican violencia contra terceros y/o contra la propiedad, es necesario comprender que todo comportamiento, incluido el agresivo, tiene un inicio, un desarrollo y una consolidación o mantenimiento. Por ello es importante analizar la evolución del comportamiento agresivo del/la adolescente, como las posibles consecuencias que hayan influido en dicha evolución, considerando para ello las diferentes etapas de su ciclo vital. De este modo, conductas que inicialmente no tienen mucha importancia, como puede ser un insulto a un compañero de clase, a un profesor o a sus padres puede ir escalando con los años (Piquero, 2001; Piquero y Moffitt, 2008) hasta consolidarse en conductas violentas.

Múltiples investigaciones han puesto de relieve la conexión entre las vivencias de tensión y la propensión a cometer ciertos delitos, especialmente delitos violentos (Andrews y Bonta, 2006). En adolescentes infractores con un bajo nivel de empatía, se ha comprobado que tengan dificultades para comprender y compartir el estado emocional de los demás, aspecto importante implicado en el desarrollo de la conducta antisocial (Davis y Whalen, 2001; Redondo, 2008; Spinrad y Eisenberg, 2009).

De este modo, hay estudios que han demostrado que delitos como lesiones, homicidios o robos con intimidación son realizados por adolescentes que experimentan fuertes sentimientos de ira, ansiedad, venganza o desprecio hacia otras personas. En este sentido, Goldstein y Glick (2001) han comprobado que quienes desarrollan comportamientos agresivos, a temprana edad, lo hacen mediante un proceso de aprendizaje social que se manifiesta, sobre todo, en contextos interpersonales. Según estos autores estas conductas violentas pueden considerarse como una consecuencia directa de las emociones como la ira y otras variables tales como las interpretaciones cognitivas que hace el menor respecto de las situaciones interpersonales que desencadenan este tipo de reacciones agresivas.

Fuente:

Graña, J. y Rodríguez, M. (2010)

Programa central de tratamiento educativo y terapéutico para menores infractores.  
Agencia de la comunidad de Madrid para la reeducación y reinserción del menor infractor.  
Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

De este modo, el ámbito de intervenciones especializadas en violencia busca delinear algunos aspectos específicos para este tipo de comportamientos con la finalidad de avanzar hacia un trabajo cada vez más especializado en conductas de mayor complejidad delictual que, a su vez, revisten un mayor desafío en el marco de la intervención para los equipos. No obstante lo anterior, esta área en particular aún se encuentra en un desarrollo incipiente en nuestro país, por ello los estándares que se proponen a continuación son lineamientos generales.

**Estándares de intervención:**

Ámbito de intervención	Estándares
<p><b>Intervenciones especializadas en violencia</b></p>	<p><u>Identificación de variables claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar características particulares del comportamiento delictivo violento, tales como violencia contra terceros, agresión sexual, daños a la propiedad, entre otros.</li> <li>▪ Identificar variables que inciden en las conductas violentas tales como: problema de manejo de emociones, contextos altamente estresantes, vivencias frustrantes, falta de empatía, aprendizaje social, entre otros.</li> <li>▪ Identificar factores protectores: motivaciones e intereses prosociales, recursos personales, habilidades, expectativas de futuro, relaciones significativas prosociales (familia, pares, pareja, entre otros), experiencia de vivencias prosociales satisfactorias, entre otros.</li> </ul> <p><u>Intervención</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervenciones personalizadas, intensivas y estructuradas destinadas a abordar con los/as adolescente: distorsiones cognitivas, habilidades sociales para enfrentar situaciones de manera no violenta, desarrollo de la empatía, autoestima, entre otros.</li> <li>▪ Intervenciones que consideren aspectos individuales del/la adolescente, incluyendo las etapas de su ciclo vital, pero que también contemple aspectos contextuales.</li> <li>▪ Plantear alternativas para romper las cadenas de conducta que conducen al desarrollo de comportamientos agresivos.</li> <li>▪ Reforzar fortalezas en conjunto con adultos y pares significativos prosociales.</li> </ul> <p><u>Redes sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar derivación a la red social, según corresponda, para el abordaje de factores específicos que tengan efecto negativo en el egreso del/la adolescente.</li> </ul> <p><u>Acompañamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompañar y contener al/la adolescente en los procesos que desarrolle a partir del proceso de intervención.</li> </ul> <p><u>Preparación para el egreso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar, socializar y trabajar con el/la adolescente fortalezas y debilidades que tengan incidencia en procesos posteriores al egreso del/la adolescente.</li> <li>▪ Especial énfasis en fortalecer el potencial de cambio basado en logros alcanzados por el/la adolescente y en el conjunto de sus factores protectores y motivaciones.</li> </ul> <p><u>Sistematización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar los módulos de trabajo y/o propuestas innovadoras que se desarrollen en este ámbito, con la finalidad de avanzar en esta materia.</li> </ul>

### 4.1.3.- **Ámbito de intervención con personas y entornos significativos**

El ámbito de intervención con personas y entornos significativos comprende a las dimensiones de familia, grupos de pares, pareja, comunidad, entre otros, que resulten importante para el/la adolescente en su proceso de intervención y que, a su vez, faciliten el proceso de reinserción social.

Esto supone un trabajo orientado a fomentar oportunidades de desarrollo que den un soporte al cambio. Por lo tanto, a través de dinámicas conversacionales, incorpora a las personas y entornos significativos como potenciales facilitadores y figuras de acompañamiento y/o de supervisión del comportamiento de los/as adolescentes en sus actividades cotidianas.

Para ello, es necesario que la presencia de el o los adultos significativos sea transversal a todo el proceso de intervención que el equipo planifique, tanto en actividades específicamente diseñadas para este ámbito de intervención, como en situaciones de aprendizaje concretas del/la adolescente, donde se requiera el apoyo específico del adulto, por ejemplo, acudir juntos a efectuar la matrícula escolar; participación en actividades formativas o ritos de término de proceso, entre otros.

#### **Estándares de intervención:**

<b>Ámbito de intervención</b>	<b>Estándares</b>
<b>Personas y entornos significativos</b>	<u>Plan de actividades</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fomentar procesos de reflexión en las familias, grupos de pares, pareja, entorno comunitario, entre otros y según corresponda acerca de la conducta delictual del/la adolescente, fortalecimiento de habilidades parentales, además de otros elementos que el equipo considere pertinente.</li><li>▪ Potenciar dinámicas constructivas en cada caso. Especialmente trabajar con la familia, pares y/o adultos significativos el apoyo conjunto hacia el/la adolescente en instancias tales como: inserción educativa, inserción en espacios de capacitación, inserción laboral, entre otros.</li><li>▪ Actividades acerca de paternidad responsable y relación de pareja, en los casos que corresponda. Fomentar la construcción de proyecto de vida como un agente de cambio y reinserción.</li><li>▪ Para el caso del trabajo con familias, considerar la etapa en el ciclo de vida en la que ésta se encuentra.</li></ul>
	<u>Gestión de oferta programática</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identificar las redes sociales donde el/la adolescente, su familia y otros adultos significativos participan activamente.</li><li>▪ Generar un mapa de redes locales para los/as adolescentes y sus familias, de acuerdo a necesidades y requerimientos específicos. Especialmente en lo que refiere a redes asistenciales, sociales y de salud.</li><li>▪ Realizar gestiones permanentes para acceder a la oferta programática existente en la comuna donde el/la adolescente y su familia reside.</li><li>▪ Definir las responsabilidades y coordinar las acciones con cada organismo con el fin de evitar la sobre intervención.</li></ul>
	<u>Acompañamiento</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acompañar al/la adolescente en los distintos procesos cognitivos y personales con respecto al trabajo en el ámbito de intervención con personas y entornos significativos.</li></ul>

#### 4.1.4.- Ámbito de intervención en Educación

Dentro del proceso de reinserción social de los y las adolescentes, uno de los aspectos fundamentales para la consecución de dicho fin, es un adecuado desarrollo de los procesos educativos. La Educación, en conjunto y de forma coordinada con otras intervenciones psicosociales, busca un efecto transformador en el sujeto. De esta forma, da posibilidades para incorporar conocimientos y aprendizajes, contribuyendo a la habilitación de la persona para la vida social.

En este contexto, la importancia de considerar y visibilizar permanentemente este ámbito en las Orientaciones Técnicas para Programas de Libertad Asistida Especial se sustenta en dos pilares:

1.- Desde el punto de vista de los mandatos legales nacionales e internacionales vigentes, señalándose entre los más relevantes los siguientes:

- La Convención Internacional de los Derechos del Niño en su artículo 28, prescribe que los Estados Parte reconocen el derecho a la educación, a fin de que se pueda ejercer progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades.
- Por su parte, el Comité de la Convención de los Derechos del Niño de Naciones Unidas, a través de su Observación General N°10 del año 2007, sobre los derechos del niño en la justicia de menores, en el párrafo 89, establece que “todo menor en edad de escolaridad obligatoria tiene derecho a recibir una enseñanza *adaptada a sus necesidades y capacidades* y destinada a prepararlo para su reinserción en la sociedad. Además, siempre que sea posible, tiene derecho a recibir formación para ejercer una profesión que lo prepare para un futuro empleo”.
- La Constitución Política de Chile, en concordancia con la normativa internacional, consagra en su artículo 19 numerales 10 y 11, el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza respectivamente.
- Un hito relevante en el proceso de reforma educacional en Chile es la promulgación, el 7 de mayo de 2003, de la Reforma Constitucional que establece la enseñanza media obligatoria y gratuita, entregando al Estado la responsabilidad de garantizar el acceso a este nivel educacional para todos los chilenos hasta los 21 años de edad.

2.- Enfrentar un requerimiento generalizado de necesidades educativas específicas, relacionado con que a partir del abandono y lejanía del sistema educacional se profundiza una situación deficitaria de escolaridad que restringe considerablemente el abanico de oportunidades de inserción para los/as adolescentes. Con ello, paralelamente se va agudizando la relación conflictiva de los/as adolescentes con el sistema escolar motivado por experiencias escolares traumáticas tanto de deserción escolar, continuas repitencias, maltrato cultural por parte de funcionarios de los establecimientos educacionales, como de estigmatización permanente o latente.

Fruto de lo descrito, se configura una problemática importante que dificulta la reinserción de los/as adolescentes con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto instala el desafío de desarrollar procesos de resignificación previos a la incorporación del/la adolescente al sistema educativo, sea cual sea la alternativa.

De esta forma, el ámbito de intervención en educación busca fortalecer el proceso de reinserción social, por medio de la inserción educativa, relevando – para este efecto - principalmente la gestión de redes para instalar con pleno dominio de la oferta existente, las posibles alternativas de acceso a la oferta educativa.

## Estándares de Intervención:

Ámbitos de Intervención	Estándar
<b>Educación</b>	<p><u>Catastro de oferta educativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualización permanente del catastro con la oferta educacional del territorio, en lo que corresponde a la cobertura del Programa, separado por comunas.</li> <li>▪ Considera oferta educacional, tanto la que refiere a programas regulares de educación, como la oferta flexible referente a tercera jornada y educación para adultos (CEIA).</li> <li>▪ Implica mantener informado al equipo del PLE acerca de plazos y/o fechas de matrículas, requisitos, coberturas, procedimientos de acceso, entre otros.</li> </ul>
	<p><u>Protocolos de colaboración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer protocolos de colaboración y/o derivación con establecimientos educacionales regulares y establecimientos educacionales flexibles. Además de mantener actualizados dichos protocolos.</li> </ul>
	<p><u>Actualización de información</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información actualizada relacionada con modalidad flexible y/o Normalización de Estudios desde oficinas provinciales y/o regionales de MINEDUC.</li> <li>▪ Información actualizada del Sistema Nacional de Evaluación y Certificación de Estudios (SNEC): información acerca de validación de estudios, plazos y procedimientos.</li> </ul>
	<p><u>Acompañamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitorear y reforzar al/la adolescente en los distintos procesos cognitivos y personales con respecto de su inserción educativa y mantención en el sistema.</li> </ul>
	<p><u>Elaboración de propuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propuestas innovadoras de refuerzo escolar, adhesión, motivación y apresto, para el ingreso al sistema escolar por parte de los/as adolescentes.</li> </ul>

#### 4.1.5.- Ámbito de intervención en Capacitación y/o Inserción Laboral

Los fines del artículo 20 de la Ley N° 20.084 sobre Responsabilidad Penal Adolescente, buscan contribuir a procesos de responsabilización y favorecer una reinserción social efectiva, exigiendo contemplar la existencia de una oferta regular de programas educativos y de capacitación laboral en los cuales los/las adolescentes puedan participar. Asimismo enfatiza intervenciones que favorezcan de manera paralela competencias específicas y/o especializadas en el ámbito del empleo y/o microemprendimiento que les permita a los/las adolescentes insertarse en los distintos rubros del área productiva del país.

Lo anterior, implica que en la gestión externa se deben abarcar todos los programas que desde la política pública cubren los derechos universales para la población juvenil, específicamente en el ámbito formativo y de empleo. Por su parte, en el ámbito privado, la gestión de recursos disponibles de diversa índole, tales como: franquicias tributarias, programas de RSE (responsabilidad social empresarial), entre otros. Dicha gestión constituye parte de las estrategias formales con las cuales SENAME trabaja para lograr la reinserción social, como son la coordinación intersectorial y la complementariedad de la intervención, lo cual, implica un activo esfuerzo de trabajo coordinado y dialogante, en especial con otros sectores del aparato Estatal.

De esta forma, el ámbito de capacitación y/o inserción laboral, comprende que el exitoso cumplimiento de los objetivos de la ley no sólo implican alejar al/la adolescente de la práctica delictual y su potencial reincidencia, sino también y fundamentalmente brindar oportunidades que le permitan una efectiva integración a la sociedad y para ello, la existencia de procesos de formación integral y de calidad y, programas de empleabilidad y emprendimiento, que constituyen ejes fundamentales (SENAME, 2012).

Ámbitos de Intervención	Estándar
<b>Capacitación Laboral</b>	<u>Desarrollo de Talleres</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desarrollo de un programa específico para fortalecer competencias y/o habilidades blandas en los/las adolescentes, tales como: actitudes, habilidades comunicacionales, responsabilidad, trabajo en equipo, resolución pacífica de conflictos... entre otras.</li><li>▪ Implementación de actividades que contribuyan a definir vocaciones e intereses de los/las adolescentes.</li></ul>
	<u>Gestión de redes</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Actualización permanente del catastro de redes relacionadas con el ámbito de la capacitación: SENCE regional, OTEC, OTIC, FOSIS, asociaciones de empresas, entre otras.</li><li>▪ Participación en mesas de trabajo intersectoriales, coordinadas desde el nivel regional.</li></ul>
	<u>Seguimiento</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planificación y ejecución de acciones de seguimiento a los/las adolescentes que ingresan a cursos de capacitación laboral, que contemple actividades tales como: reuniones con los organismos técnicos, visitas, entrevistas con los/las jóvenes, entrevistas con adultos significativos, entre otras.</li><li>▪ Diseño de un plan de trabajo conjunto entre instituciones, con la finalidad de adoptar acuerdos relacionados con: flujo comunicacional, solución conjunta de problemas, resolución de conflictos, entre otros aspectos.</li></ul>

Ámbitos de Intervención	Estándar
<b>Inserción Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Fortalecimiento de competencias</u> Desarrollo de un programa específico para fortalecer competencias y/o habilidades blandas en los/las adolescentes, tales como: actitudes, habilidades comunicacionales, responsabilidad, trabajo en equipo, resolución pacífica de conflictos... entre otras.</li> <li>▪ Desarrollar actividades de acercamiento gradual y guiado del joven a actividades laborales formales y redes sociales relacionadas con el área.</li> </ul>
	<p><u>Intermediación e inserción laboral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en mesas de trabajo relacionadas con el ámbito laboral, coordinadas desde el nivel regional.</li> <li>▪ Gestión de cupos laborales con empresas o asociaciones locales de empresas.</li> <li>▪ Orientación y acompañamiento a los/las adolescentes, en trámites de inscripción y postulación a empleos ofrecidos a través de redes locales y bolsas electrónicas, tales como: OMIL, Bolsa Nacional de Empleo, Trabajando.com, entre otras.</li> </ul>
	<p><u>Seguimiento y/o monitoreo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de un plan de seguimiento a los/las adolescentes que se insertan laboralmente, que contemple actividades tales como: reuniones con empresas, visitas al lugar de trabajo, entrevistas con los/as adolescentes, entrevistas con adultos significativos, entre otras.</li> <li>▪ Diseño de un plan de trabajo conjunto entre proyecto y empresa, con la finalidad de adoptar acuerdos relacionados con: flujo comunicacional, solución conjunto de problemas, resolución de conflictos, entre otros aspectos.</li> </ul>

#### 4.1.6.- **Ámbito de intervención en Salud**

El ámbito de intervención en salud está orientado a responder a las necesidades que presenten los/as adolescentes, tanto a nivel físico como mental, basado en un enfoque de derechos y como parte integral del proceso de intervención. En este sentido, se espera que los programas sean capaces de poder vincular al/la adolescente y su familia, a la red de Atención en Salud, que será la encargada de entregar las respuestas oportunas y atingentes de acuerdo a las necesidades presentadas.

Para ello, es necesario que los/as adolescentes se encuentren inscritos en sus respectivos Centros de Salud, o bien, inicien su proceso de inscripción correspondiente a la ubicación geográfica de su domicilio. Asimismo, es importante que el equipo acompañe los procesos de evaluación, diagnósticos y tratamiento que se puedan surgir, empoderando al/la adolescente y su familia como responsables directos en la continuidad de las intervenciones.

Por otra parte, en el área de la Salud Mental, sabemos que existe una alta prevalencia de trastornos en la población adolescente infractora de Ley, y que su influencia en el desarrollo de las intervenciones es muy importante (SENAME & Tierra Esperanza, 2012). En este sentido, cobra relevancia el hecho de contar con procesos de diagnósticos o de levantamiento de sospechas diagnósticas eficientes y oportunas, que permita una derivación asistida a los centros de la Red Pública, que serán los encargados de confirmar los diagnósticos y entregar un tratamiento oportuno.

La labor principal del equipo será, por una parte, pesquisar, derivar y motivar al/la adolescente en el tratamiento que requiera y, por otra, fortalecer el rol de la familia como soporte fundamental para la mantención de estos procesos. En la medida que los/as adolescentes reciban la atención adecuada y pertinente, se podrá resguardar el avance de los procesos de intervención establecidos en la sanción judicial que deben cumplir.

#### **Estándar de Intervención en Salud:**

<b>Ámbito de intervención</b>	<b>Estándares</b>
<b>Salud</b>	<u>Pesquisas</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Constatar inscripción en Centro de Salud APS correspondiente a su domicilio. De no ser así, gestionar su inscripción y chequear estado previsional de salud (beneficiario FONASA o Isapre).</li><li>▪ Pesquisar antecedentes de salud general, de manera de tener conocimiento de la presencia de algún tipo de tratamiento médico.</li><li>▪ Aplicación de instrumento de tamizaje, para evaluar presencia de consumo problemático de drogas</li></ul>

Ámbito de intervención	Estándares
<b>Salud</b>	<p><u>Derivación Asistida</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar entrevistas individuales cuando hayan sospechas de problemas de salud mental.</li> <li>▪ En el caso de la presencia de alguna enfermedad física, acompañar el proceso de atención de especialidad. En el caso de adolescentes que cuenta con soporte familiar, monitorear el proceso. En el caso de que el/la adolescente carece de red de apoyo, gestionar y acompañar el proceso.</li> <li>▪ En el caso de presencia de sospecha de consumo problemático de drogas, realizar derivación a PAI correspondiente por ubicación geográfica. Este espacio debe realizar confirmación del diagnóstico. Gestionar un trabajo complementario con este dispositivo.</li> <li>▪ En el caso de sospecha de alguna patología de Salud Mental, gestionar ingreso a COSAM, para efectuar confirmación diagnóstica.</li> </ul>
	<p><u>Monitoreo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear al/la adolescente durante el proceso de tratamiento de la patología de Salud Física que presente. Apoyar a la familia en la mantención del tratamiento, en el caso de ser necesario.</li> <li>• El monitoreo y acompañamiento del/la adolescente, en el caso de tratamiento por consumo problemática de drogas. Gestionar un trabajo complementario con dispositivo especializado, apoyo familiar al proceso.</li> <li>• Monitorear y acompañar el proceso de intervención por patología de Salud Mental; generar un trabajo complementario con unidad especializada que lo atiende. Monitorear el ingreso a GES cuando corresponda.</li> </ul>
	<p><u>Motivación y Adherencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entrevistas y sesiones motivacionales con el/la adolescente, que le permitan adherir a los tratamientos que requiere.</li> <li>• Gestionar estrategias de motivación y acompañamiento por parte de la familia.</li> </ul>

## V.- EQUIPO DE TRABAJO

Una intervención compleja, que incorpora la articulación de distintas necesidades de intervención, requiere de una necesaria integración de esfuerzos. Ello deberá alcanzarse a través de una gestión coordinada de equipo en la que tanto profesionales, técnicos y apoyos administrativos se involucren en la consecución de los objetivos.

Por lo tanto, se hace imprescindible un trabajo integrado, complementario y sinérgico del equipo para evitar que la intervención se parcele y, de esa manera, se mantenga la coherencia interna del programa frente a cada uno de los y las adolescentes.

Con un equipo organizado que planifica sus tareas en base a estrategias consensuadas se promueve la calidad de la intervención. Así mismo, se propende a la construcción de un criterio común que oriente la relación educativa que cada miembro del equipo establecerá con los y las adolescentes, con la finalidad de generar un espacio propicio para los procesos de responsabilización y reinserción social.

Dado que los usuarios de este programa pudieran tener perfiles de mayor complejidad, en términos de su nivel de integración y la conducta infractora, el delegado debe contar con un acompañamiento y retroalimentación sólida del equipo técnico, por lo que es necesario asegurar flujos de comunicación permanente que permita la retroalimentación, cooperación y co-responsabilidad frente a los casos y complementariedad técnica a partir de la especialización de cada miembro del equipo.

Finalmente, sobre la base de lo planteado en el modelo de intervención, la conformación de equipos debe ser consistente con la obtención de los resultados esperados, por lo que se introducen flexibilidades que permiten que las instituciones puedan generar sus propios modelos de equipo e implementar metodologías innovadoras.

### 5.1.- COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

A continuación, en base a una construcción de perfiles general realizada por el Departamento de Justicia Juvenil, se detalla la composición base del equipo, las funciones y competencias que se consideran necesarias e imprescindibles para el logro de los objetivos y conseguir los resultados:

TIPO	CARGO	ESTÁNDAR
Equipo Básico	Director(a) del Proyecto	1
	Delegado(a)	1 profesional hasta un tope máximo de 20 adolescentes.
Equipo Complementario	Profesionales de apoyo	A criterio de modelo y metodología de la institución proponente. Deben garantizar cumplimiento de funciones y logro de resultados requeridos.
	Equipo de soporte	A criterio de modelo de gestión de la institución proponente. Deben garantizar soporte y funcionamiento fluido y eficiente del proyecto.

Cabe señalar que *la jornada laboral no se estipula en este documento, ya que se considerará como un criterio flexible a definir por la institución colaboradora para los equipos*. En otras palabras, son las propias instituciones las que deberán definir y proponer el tipo de jornada laboral para cada uno de los profesionales y administrativos – que conforman el equipo –, de acuerdo a los requerimientos y necesidades del trabajo. No obstante, la jornada laboral por cada miembro del equipo deberá quedar justificada, en razón de resguardar y garantizar el cumplimiento de las funciones requeridas, como así mismo el cumplimiento de los indicadores de intervención y resultados esperados.

Por otra parte, la conformación y organización del equipo básico es obligatorio de acuerdo a lo planteado por la Ley 20.084 por lo cual todos los proyectos deben contar con un/a director/a y delegados. En lo que corresponde al equipo complementario, éste lo definirá cada institución en torno a las necesidades de intervención, perfiles de los/as adolescentes y de las funciones específicas que requieran en torno a la población atendida. Lo anterior, deberá quedar claramente explicitado en la propuesta de licitación y debe responder al cumplimiento de la normativa laboral vigente.

Cabe señalar que SENAME podrá requerir a la institución la inclusión de equipo de apoyo o bien la inclusión de otro delegado cuando se sobrepase el estándar de atención y/o cuando, con base en la supervisión financiera, se constate disponibilidad presupuestaria para ello.

#### **5.1.1.- Director/a de Proyecto:**

Su función principal está referida a ser el representante del proyecto ante SENAME y el circuito judicial, desde la planificación, monitoreo y dirección del proyecto en sus ámbitos técnicos y administrativo – financieros. Junto a ello, es el responsable de generar estrategias a nivel territorial que posibiliten una mejor gestión de redes, como también otorgar asesoría y supervisión especializada a los profesionales que tiene a su cargo, en conformidad a las orientaciones técnicas vigentes, así como a los objetivos y metas establecidos.

#### **Funciones:**

- Liderar el equipo de profesionales del programa.
- Garantizar, dirigir y controlar la ejecución efectiva del proceso de gestión técnica y administrativo-financiera del programa.
- Garantizar la implementación y el cumplimiento de las normas e instrucciones emanadas de la Dirección Nacional y Dirección Regional de SENAME.
- Representar al programa en las instancias intersectoriales correspondientes.
- Desarrollar y concretar los convenios pertinentes para el trabajo en red con las instituciones presentes en el territorio de cobertura del proyecto.
- Establecer y monitorear el desarrollo de un plan de trabajo territorial con redes sociales sectoriales, locales y comunitarias.
- Garantizar el resguardo y cumplimiento de los derechos y deberes de los/as adolescentes.
- Representar al proyecto frente a los actores del sistema judicial, defensoría, fiscalías u otras instancias, cuando ello sea pertinente para la buena gestión del programa.
- Planificación anual, coordinación y supervisión de las acciones y procedimientos técnicos y administrativos que involucran el funcionamiento del programa.
- Evaluación y/o monitoreo permanente del cumplimiento de los objetivos del proyecto (evaluación del cumplimiento de metas y resultados, así como evaluaciones del personal).
- Supervisión de los informes evacuados por los profesionales del programa.

**Requisitos:**

Se sugiere que sea un profesional de las ciencias sociales y/o humanas, con experiencia documentada en la intervención con infractores/as de ley. En caso de no serlo, debe garantizarse explícitamente la experiencia en proyectos de medidas y sanciones de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (LRPA).

Será imprescindible que conozca la LRPA, su reglamento y funcionamiento del actual sistema procesal penal. Con experiencia de trabajo en el área y conocimiento y manejo acreditable del circuito de justicia juvenil de la región y redes de apoyo.

**Competencias transversales:**

- Trabajo en equipo: Colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.
- Manejo de conflicto: Mediar y llegar a acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choques de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a situaciones de controversia o que sean percibidas como desestabilizadoras de la organización.
- Perspectiva de género: Identificar, conocer y visibilizar prejuicios y estereotipos asociados al sexo, en un contexto y cultura determinada. Exige implementar medidas para evitar o superar cualquier inequidad que vulnere la igualdad de derechos entre hombres y mujeres sin importar la edad.
- Organización del equipo: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de las áreas de gestión del trabajo, y proyectar el trabajo conviniendo procedimientos, medios, plazos y recursos requeridos para la acción. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento y monitoreo del trabajo.
- Calidad del trabajo: Capacidad para comprender aspectos complejos de las materias que abordan las áreas de trabajo que están bajo su responsabilidad. Implica tener conocimientos de las materias tratadas en el programa, compartir conocimiento y experticia con los demás y demostrar capacidad para trabajar con personas que ejercen funciones en su mismo nivel y de niveles diferentes.
- Liderazgo de personas y equipo: Capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlo de los recursos y medios y para facultarlos y ejercer el seguimiento de su trabajo. Fijar objetivos, analizar resultados y dar retroalimentación, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades.
- Gestión Estratégica de Redes: Capacidad de identificar nudos críticos, de diseñar estrategias y lineamientos de acción que orienten el actuar de los profesionales en los distintos ámbitos de intervención, estableciendo acuerdos y/o convenios con instituciones públicas o privadas de modo de que involucre a otros actores del sistema para garantizar una efectiva inserción social de los/las adolescentes
- Orientación a la eficiencia: Capacidad para apoyar el cumplimiento de objetivos estratégicos del programa, ponderando adecuadamente la distribución y uso de los recursos disponibles en las distintas actividades y tareas. Implica la habilidad para utilizar racionalmente los recursos públicos, materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y malos usos.
- Orientación a Resultados: Capacidad de concreción de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y calidad. Implica el deseo de superar estándares propios mejorando el desarrollo pasado del proyecto o generando acciones que nadie ha realizado en el marco de las estrategias del proyecto.

### 5.1.2.- Delegado(a):

Debe facilitar y responsabilizarse sostenidamente del proceso de intervención a través de un vínculo significativo con el/la adolescente en un trabajo en terreno. Además, debe controlar, coordinar y supervisar la ejecución del Plan de Intervención Individual y de todas las acciones que ello implica, ya sean ejecutadas por el mismo o por el equipo de profesionales que se propongan en el proyecto.

#### Funciones:

- Recepción y análisis de antecedentes para el ingreso (visita tribunales, coordinaciones con defensoría, fiscalías y/o similares cuando sea pertinente)
- Participación en audiencias judiciales cuando sea requerido.
- Evaluación inicial (evaluación diagnóstica) para la elaboración de PII con el apoyo del equipo profesional del programa.
- Diseño, ejecución y seguimiento del PII en acuerdo con el/la adolescente y el equipo de profesionales del proyecto.
- Supervisiones y controles en terreno y en la sede del programa.
- Realización de entrevistas periódicas con los actores involucrados en el PII.
- Redacción y presentación de los informes solicitados.
- Mantención actualizada (al día) del expediente de ejecución individual.
- Responsable de coordinar reuniones de equipo para análisis cumplimiento del PII.
- Coordinaciones con los miembros del equipo, los actores del sistema judicial, defensoría y todas las instituciones que sea pertinente para el desarrollo del plan de intervención.
- Acompañamiento en derivaciones del/la adolescente a servicios y programas.
- Retroalimentación permanente al equipo profesional acerca de la evolución de los procesos de intervención que tiene a su cargo.
- Encargado de diseñar y planificar un plan de reinserción social para el egreso del/la adolescente, en conjunto con el equipo de profesionales del proyecto.

Cabe señalar, que **el estándar de atención por cada delegado será de hasta 20 adolescentes como máximo**, debiendo dejarse en claro en la propuesta de licitación la asignación que realizará cada institución, a este respecto, para el desarrollo del proyecto.

#### Requisitos:

Se sugiere que sean un profesional y/o técnico del área de las ciencias sociales y/o humanas, con competencias demostrables en intervención con jóvenes infractores de ley, intervención familiar e intervención de nivel comunitario. En caso de no serlo, debe garantizarse explícitamente la experiencia en proyectos de medidas y sanciones de la LRPA. Será imprescindible que conozca la LRPA, su reglamento y funcionamiento del actual sistema procesal penal. Con experiencia de trabajo en el área y conocimiento y manejo acreditable del circuito de justicia juvenil de la región y redes de apoyo.

#### Competencias:

- Trabajo en equipo: Colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.
- Manejo de conflicto: Mediar y llegar a acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choques de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a situaciones de controversia o que sean percibidas como desestabilizadoras de la organización.

- Perspectiva de género: Identificar, conocer y visibilizar prejuicios y estereotipos asociados al sexo, en un contexto y cultura determinada. Exige implementar medidas para evitar o superar cualquier inequidad que vulnere la igualdad de derechos entre hombres y mujeres sin importar la edad.
- Organización del equipo: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de las áreas de gestión del trabajo, y proyectar el trabajo conviniendo procedimientos, medios, plazos y recursos requeridos para la acción. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento y monitoreo del trabajo.
- Gestión Estratégica de Redes: Capacidad de identificar nudos críticos, de diseñar estrategias y lineamientos de acción que orienten el actuar de los profesionales en los distintos ámbitos de intervención, estableciendo acuerdos y/o convenios con instituciones públicas o privadas de modo de que involucre a otros actores del sistema para garantizar una efectiva inserción social de los/las adolescentes
- Experticia: Capacidad de utilizar los conocimientos. Conoce y comprende temas relaciones con la especialidad, contenido y aspectos centrales respecto a la población que atiende. Implica el interés por ampliar conocimientos técnicos y la aplicación y búsqueda permanente de nuevos conocimientos y tecnologías a favor de mejorar la calidad de la atención.
- Liderazgo de personas y equipos: Capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlo de los recursos y medios y para facultarlos y ejercer el seguimiento de su trabajo. Fijar objetivos, analizar resultados y dar retroalimentación, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades.
- Orientación a la eficacia: Capacidad para apoyar el cumplimiento de objetivos estratégicos del programa, ponderando adecuadamente la distribución y uso de los recursos disponibles en las distintas actividades y tareas. Implica la habilidad para utilizar racionalmente los recursos públicos, materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y malos usos.
- Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, promoviendo cambios en la propia organización y/o responsabilidades del cargo.
- Vínculo: Entrega a los/las adolescentes orientaciones y directrices claras que les permitan incorporar normas y reglas básicas de convivencia. Realiza un refuerzo positivo a los/as jóvenes cuando logran el objetivo planificado favoreciendo la reparación y el desarrollo de comportamientos prosociales. Contiene y responde a los requerimientos emocionales identificando las necesidades subyacentes a los comportamientos de los sujetos de intervención y procura brindar espacios de expresión y desarrollo de la emotividad.
- Evaluación y seguimiento: Analiza las capacidades, habilidades y limitaciones funcionales de los jóvenes, para definir un programa de tratamiento y su posterior seguimiento basado en criterios técnicos y estándares de su especialidad.
- Orientación a Resultados: Capacidad de concreción de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y calidad. Implica el deseo de superar estándares propios mejorando el desarrollo pasado del proyecto o generando acciones que nadie ha realizado en el marco de las estrategias del proyecto.

### 5.1.3 Otras funciones profesionales requeridas para el proyecto

Se considerará la inclusión de personal distinto del consignado precedentemente, siempre y cuando su inclusión sea pertinente y se justifique adecuadamente en la presentación del proyecto, en función de necesidades de intervención y gestión, además de que exista disponibilidad presupuestaria por parte de la institución, en base a la subvención pagada, sin poner en riesgo la sostenibilidad o permanencia y motivación en el desarrollo de la tarea del equipo básico.

Tal como se mencionó en páginas anteriores, SENAME podrá requerir a la institución la inclusión de equipo de apoyo o bien la inclusión de otro delegado cuando se sobrepase el estándar de atención y/o cuando, con base en la supervisión financiera, se constatare disponibilidad presupuestaria para ello.

Todos deberán acreditar y demostrar experiencia en intervención con adolescentes y capacidad de desarrollar un trabajo en equipo que permita la coherencia entre su labor y las tareas que realice el equipo base, como coadyuvante a los procesos de intervención con los/as adolescentes.

Como miembros del equipo, deberán comprometerse a respetar los principios que resguardan los derechos de los/as adolescentes, sobretodo la confidencialidad, y vínculos claros, de respeto y buen trato, manteniendo consistencia y coherencia.

Deberán participar de instancias de análisis y retroalimentación de los procesos de intervención (reuniones técnicas, análisis y evaluaciones de PII, supervisiones u otras instancias que determine el equipo), como forma de asegurar la coherencia entre su labor y el proceso de intervención que llevan a cabo los delegados.

Estas necesidades, podrán ser cubiertas a través de un diseño que requiera la incorporación de profesionales y técnicos, que cumplan con las funciones que se describen a continuación:

- Asesoría técnica directa a los/as delegados sobre los casos, con visión global de la intervención y de las necesidades y características de los sujetos de atención, a fin de gestionar de manera estratégica la oferta programática que atienda las necesidades de los usuarios.
- Gestión de redes y trabajo intersectorial.
- Apoyo especializado en la participación en audiencias judiciales cuando sea requerida.
- Evaluación permanente de actividades de intervención programadas en el PII.
- Planificación y desarrollo de estrategias metodológicas a partir del análisis global de las necesidades de los/as adolescentes adscritos al programa.
- Apoyo especializado en entrevistas de evaluación inicial para la elaboración del PII.
- Supervisión del diseño, ejecución y evaluación de PII.
- Planificación y coordinación de las reuniones técnicas del equipo.
- Intervenciones directas en casos de crisis o cuando se evalúa pertinente.
- Diseño de material e implementación el proceso de inducción para los profesionales que se integren al equipo, de modo que se habiliten en la utilización de recursos técnicos y administrativos implicados en la elaboración, seguimiento y evaluación del PII.
- Identificar redes sociales existentes en el territorio determinado y en los ámbitos de intervención planteados en las presentes orientaciones técnicas.
- Establecer vínculos con otras instituciones públicas y/o privadas, manteniendo actualizado el mapa (catastro) de redes.

- Fortalecer el vínculo con las redes, tras la participación en las mesas de trabajo que se realicen en los distintos ámbitos de la intervención señalados en esta orientación (no obstante puede participar en otras instancias ajenas a los mínimos establecidos).
- Construir las redes sociales y comunitarias para lograr facilitar el acceso a los servicios públicos y/o privados que necesitan los/as adolescentes para desarrollar su proceso de intervención.
- Diseño, ejecución y evaluación de metodologías pertinentes para la ejecución del trabajo con los/as adolescentes.
- Entregar información y retroalimentar al equipo sobre el trabajo realizado, ya sea a través de informes periódicos y/o reuniones de equipo.
- Apoyar el desarrollo de habilidades para la nivelación, integración y término de los procesos educacionales de los/as adolescentes, a través de la intervención directa con éstos/as, ya sea en modalidad individual o grupal o en la gestión de sus inserciones en la oferta educativa regular o especial del territorio.
- Apoyar al delegado, a través de la intervención directa con casos (adolescentes y otras personas significativas) y/o la asesoría al equipo para el abordaje de necesidades específicas de cada sujeto de atención a nivel de salud mental, de manejo de crisis o en intervención terapéutica cuando lo requiera el PII.
- Apoyar la realización de actividades socioeducativas con los/as adolescentes que los habiliten en competencias sociales, habilidades específicas para el empleo, motivación para el aprendizaje, habilidades para insertarse en determinados espacios sociales; habilidades para el manejo constructivo del tiempo libre, etc. Estas actividades socioeducativas pueden ser llevadas a cabo en modalidad individual o de taller grupal.
- Apoyar la inserción efectiva de los adolescentes en procesos de formación o capacitación laboral de calidad y con certificación de sus avances y titulaciones, de manera coherente con los lineamientos de inserción laboral que SENAME ha entregado.
- Apoyar la inserción efectiva de los adolescentes en empleos dependientes o independientes o actividades productivas que generen ingresos periódicos y que vayan consolidando los objetivos del PII en reinserción social.
- Sistematización de la experiencia del proyecto de intervención con metodología clara y permanente.

### **Requisitos:**

Se sugiere que en caso de requerirlos se opte por:

- Profesional (es) y/o Técnicos de nivel superior de las ciencias sociales, humanas, educación y/o administración; con experiencia acreditada y documentada en la intervención con infractores/as de ley, y con sólidas aptitudes para el desarrollo de cada función.
- En caso de no serlo, debe garantizarse explícitamente la experiencia en el desarrollo efectivo de las funciones de las cuales se hará cargo.
- Imprescindible que conozca la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, su reglamento y funcionamiento del actual sistema procesal penal. Con experiencia de trabajo en el área y conocimiento del circuito de justicia juvenil de la región.
- Con experiencia de trabajo en el área y conocimiento y manejo acreditable del circuito de justicia juvenil de la región y redes de apoyo.

### **Competencias transversales:**

- Trabajo en equipo: Colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.
- Manejo de conflicto: Mediar y llegar a acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choques de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a

situaciones de controversia o que sean percibidas como desestabilizadoras de la organización.

- Perspectiva de género: Identificar, conocer y visibilizar prejuicios y estereotipos asociados al sexo, en un contexto y cultura determinada. Exige implementar medidas para evitar o superar cualquier inequidad que vulnere la igualdad de derechos entre hombres y mujeres sin importar la edad.
- Gestión Estratégica de Redes: Capacidad de identificar nudos críticos, de diseñar estrategias y lineamientos de acción que orienten el actuar de los profesionales en los distintos ámbitos de intervención, estableciendo acuerdos y/o convenios con instituciones públicas o privadas de modo de que involucre a otros actores del sistema para garantizar una efectiva inserción social de los/las adolescentes. Debe tener conocimientos técnicos y prácticos sobre cómo operativizar el trabajo en red, siendo necesario que cuente con habilidad para establecer relaciones con redes complejas, cuya cooperación es necesaria para hacer efectivos los fines establecidos por la LRPA.
- Experticia: Capacidad de utilizar los conocimientos. Conoce y comprende temas relaciones con la especialidad, contenido y aspectos centrales respecto a la población que atiende. Implica el interés por ampliar conocimientos técnicos y la aplicación y búsqueda permanente de nuevos conocimientos y tecnologías a favor de mejorar la calidad de la atención.
- Orientación a la eficacia: Capacidad para apoyar el cumplimiento de objetivos estratégicos del programa, ponderando adecuadamente la distribución y uso de los recursos disponibles en las distintas actividades y tareas. Implica la habilidad para utilizar racionalmente los recursos públicos, materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y malos usos.
- Organización del equipo: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de las áreas de gestión del trabajo, y proyectar el trabajo conviniendo procedimientos, medios, plazos y recursos requeridos para la acción. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento y monitoreo del trabajo.
- Liderazgo de personas y equipos: Capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlo de los recursos y medios y para facultarlos y ejercer el seguimiento de su trabajo. Fijar objetivos, analizar resultados y dar retroalimentación, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades.
- Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, promoviendo cambios en la propia organización y/o responsabilidades del cargo.
- Vínculo: Entrega a los/las adolescentes orientaciones y directrices claras que les permitan incorporar normas y reglas básicas de convivencia. Realiza un refuerzo positivo a los/as jóvenes cuando logran el objetivo planificado favoreciendo la reparación y el desarrollo de comportamientos prosociales. Contiene y responde a los requerimientos emocionales identificando las necesidades subyacentes a los comportamientos de los sujetos de intervención y procura brindar espacios de expresión y desarrollo de la emotividad.
- Evaluación y seguimiento: Analiza las capacidades, habilidades y limitaciones funcionales de los jóvenes, para definir un programa de tratamiento y su posterior seguimiento basado en criterios técnicos y estándares de su especialidad.
- Orientación a Resultados: Capacidad de concreción de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y calidad. Implica el deseo de superar estándares propios mejorando el desarrollo pasado del proyecto o generando acciones que nadie ha realizado en el marco de las estrategias del proyecto.

Es importante que cada institución plantee propuestas claras y justificadas de conformación de equipo que aseguren el cumplimiento efectivo de todas las funciones. En este sentido, las propuestas que las instituciones realicen serán clave puesto que de ello dependerá el logro de las metas, indicadores y resultados esperados desde la propuesta de estándares del proyecto.

#### **5.1.4 Funciones de soporte de gestión y administrativo-financieras**

Se considerará la inclusión de personal distinto del consignado precedentemente, para la realización de funciones de soporte de gestión y administrativo-financieras del proyecto, conforme al diseño de gestión de proyectos de cada institución.

Es deseable que se justifique adecuadamente en la presentación del proyecto, en función de las necesidades de gestión visualizadas, además de que exista disponibilidad presupuestaria por parte de la institución, en base a la subvención pagada, sin poner en riesgo la sostenibilidad o permanencia y motivación en el desarrollo de la tarea del equipo profesional básico.

Todos deberán acreditar y demostrar experiencia en el trabajo en proyectos de este tipo, desarrollando un trabajo en equipo que permita la coherencia entre su labor y las tareas que realice el equipo base, como coadyuvante al logro de los procesos de intervención con los/as adolescentes.

Como miembros del equipo, deberán comprometerse a respetar los principios que resguardan los derechos de los/as adolescentes, sobretodo la confidencialidad, y vínculos claros, de respeto y buen trato, manteniendo consistencia y coherencia.

Deberán participar de instancias de aseguramiento entre la coherencia entre su labor y el logro de los objetivos y resultados del proyecto.

Se sugieren los siguientes perfiles:

- Técnico con formación para el desarrollo de funciones administrativas y contables. Se encontrará bajo la supervisión del director(a) del programa, responsabilizándose de la gestión financiera del programa, así como de labores administrativas que involucra la gestión de recurso humano. Asimismo, es necesario que cuente con habilidades sociales para la atención de público y adolescentes.
- Perfiles de no profesionales cuyas labores se centren fundamentalmente en:
  - a) el resguardo de las condiciones de seguridad de las instalaciones,
  - b) el mantenimiento de las condiciones de aseo y orden del lugar donde se implemente el programa.
  - c) tareas de transporte de correspondencia o entrega de documentación cuando ello sea pertinente (estafetería).
  - d) conducción acreditada con licencia especial cuando se requiera de vehículo o vehículos de disposición del proyecto.

En caso de no ser requerido, se hace necesario que en el proyecto se detalle claramente los procesos administrativos que realizará la institución en función de administración centralizada.

## **5.2.- Trabajo en equipo**

La intervención requiere de una coordinación interna sólida y ágil que facilite el proceso que atraviesa el/la adolescente. En este sentido, la coordinación interna del equipo permite un efectivo trabajo interdisciplinario que no fragmente ni parcele la intervención, sino que permita una mirada integradora y potenciadora de aquellos aspectos del desarrollo que el equipo técnico evalúa como esenciales en el proceso de reinserción social.

El equipo debe promover la interdisciplinariedad y la integralidad de la intervención a través de la conformación de profesionales de diversos ámbitos (psicología, pedagogía, trabajo social, educación, entre otros). Cada miembro del equipo debe poseer una visión clara de sus propias funciones y reconocer los intereses comunes en el trabajo especializado con adolescentes.

De este modo, la efectividad del equipo está en relación con su capacidad y su habilidad de autogestión. Por lo tanto, el enfoque interdisciplinario impacta en la calidad de la atención, así como en la promoción e instalación de climas laborales saludables que potencien la innovación, la iniciativa y la participación proactiva de todos sus actores. A su vez, el equipo debe contar con una organización interna operativa, fortalecer la acción conjunta de manera coherente, contar con mecanismos de evaluación y autocuidado, al mismo tiempo que establecer mecanismos y estrategias de coordinación con equipos y/o profesionales externos.

## **5.3.- Capacitación**

Otro aspecto importante para los equipos es la capacitación permanente en temáticas especializadas referente a la intervención con adolescentes con conducta infractora y referentes al trabajo de equipo como: promoción de la gestión participativa, co-construcción de nuevas formas de gestión e intervención, manejo de los conflictos en el equipo, fortalecimiento del liderazgo, comunicación efectiva, fortalecer los vínculos entre los equipos, entre otros.

## **5.4.- Autocuidado**

El autocuidado se entiende como un proceso permanente que permite generar condiciones y soportes para enfrentar la complejidad de la tarea, con un enfoque preventivo centrado en el bienestar de los miembros del equipo como herramienta principal en la intervención. Es necesario, por lo tanto, generar espacios que permitan reflexionar respecto a lo que a cada miembro del equipo le ocurre frente a las diferentes situaciones que enfrentan durante la intervención; desarrollar destrezas que permitan identificar impacto emocional a nivel individual; así como los riesgos a los cuales se enfrenta el equipo que pudieran provocar desgaste, de tal manera de incorporar estrategias que permitan abordar estas situaciones de manera preventiva o reparatoria.

Algunas estrategias tienen que ver con la coherencia interna de los mismos equipos, la promoción de actitudes de plasticidad o flexibilidad en los miembros del equipo, el establecimiento de tareas y responsabilidades compartidas por un colectivo. Las actividades de autocuidado, deberán ser siempre planificadas, incorporando análisis y diagnóstico de equipo o institucional que orienten su desarrollo, sean de fortalecimiento del equipo, de abordaje de situaciones de vulneración particulares ó de otro tipo. Su incorporación en la planificación anual del programa posibilitará que se destinen recursos de subvención para su financiamiento.

## **5.5.- Sistematización**

Sistematizar se entiende como un ordenamiento y una reflexión de la práctica social, con la finalidad de descubrir y explicitar la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y porque lo han hecho de ese modo (SENAME, 2011). Por consiguiente, el objetivo que persigue es lograr intervenciones de calidad, mediante la sistematización de los procesos de intervención.

Esto implica un proceso permanente para los equipos, donde deben desarrollar instancias que les permitan identificar, comprender, analizar y reflexionar aquellas dimensiones relevantes de la intervención con adolescentes infractores de ley. Con ello, se espera que los equipos puedan resolver los problemas que visualizan, así como también construir nuevas propuestas de intervención.

La sistematización realizada por los equipos debe incorporar, a lo menos: la identificación de los ámbitos significativos a sistematizar; las formas de registro; el análisis de los elementos visualizados en la sistematización y la propuesta de aspectos a fortalecer, mejorar o incorporar, así como el rescate de aspectos innovadores en la intervención.

## **BIBLIOGRAFIA**

---

- Alarcón, Wenger & Chesta (en prensa). Estudio de seguimiento en Chile 101 adolescentes infractores reincidentes 2009-2011 en material de estudio del *Diplomado Perspectiva Ecosistémica para el Estudio de la Desadaptación Adolescente*. Universidad La Frontera, Departamento de Psicología.
- Andrews, D.A y Bonta, J. (2006). *The psychology of criminal conduct* (4º Ed.). Newark, NJ: LexisNexis.
- Andrews, D.A y Bonta, J. (2007) "Risk-Need-Responsivity Model for Offender Assessment and Rehabilitation". Public Safety Canada. Extraído el 12 de marzo de 2011 desde [http://www.publicsafety.gc.ca/res/cor/rep/risk\\_need\\_200706-eng.aspx](http://www.publicsafety.gc.ca/res/cor/rep/risk_need_200706-eng.aspx).
- Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE) (2008). *Niños, niñas y adolescentes: Tratamiento de drogas, guía de asesoría clínica para programas de tratamiento*. Ministerio del Interior.
- Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE) (2009). *Prevención selectiva con jóvenes en territorios focalizados*. Ministerio del Interior.
- La Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (1990) UNICEF, México.
- Constitución Política de Chile (1980) Biblioteca del Congreso Nacional. Chile.
- Donas, S. (1997). *Marco epidemiológico conceptual de la Salud Integral del Adolescente*. OPS-OMS.
- Droppelmann, C (2009). *Evaluación y manejo de casos con jóvenes infractores de ley en la experiencia comparada*. Revista Conceptos, N° 10. Fundación Paz Ciudadana. Santiago, Chile.
- Farrington, D. & Welsh, B. (2007). *Saving children from a life of crime. Early risk factors and effective interventions* (1a. Ed). New York, Cambridge University Press Inc.
- Fraser, M.W.; Randolph, K.A. & Bennett, M.D. (2000). *The Handbook of Social Work Direct Practice*. Allen-Meares & Garvin (Ed.). (1ª Ed.). Sage Publications, Inc. California, EE.UU
- Fundación Paz Ciudadana (2009). *Estudio sobre Modelos de Intervención y Administración de Centros Privativos de Libertad en la Reforma Penal Adolescente*. Santiago, Chile.
- Graña, J. y Rodríguez, M. (2010). *Programa central de tratamiento educativo y terapéutico para menores infractores*. Agencia de la comunidad de Madrid para la reeducación y reinserción del menor infractor. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Hein, A. (2004). *Factores de riesgo y delincuencia juvenil. Revisión de la literatura nacional e internacional*. 1ª Ed. Fundación Paz Ciudadana. Santiago,

- Hikal, Wael (2008) *Los factores criminógenos exógenos*. Capitulo Nuevo Neón A.C. Venezuela.
- Laub, J. & Sampson, R (2001). *Understanding desistance from crime*. The University of Chicago.
- Martínez, V. (2006). *Modelo de redes sociales*.
- Maruna, S. (2009). *Desestimiento y rehabilitación*. En seminario "Rehabilitación y reinserción de infractores de ley: un desafío pendiente". Santiago, Chile.
- Maruna, S. y Farrall, S. (2004). *Desistance from crime: A theoretical reformulation*. Kvlner Zeitschrift fur Soziologie und Sozialpsychologie.
- McNeil, Fergus (2009). Towards Effective Practice in Offender Supervisión. The Scottish Centre for Crime & Justice Research, en [www.sccjr.ac.uk](http://www.sccjr.ac.uk).
- Ministerio de Justicia (2010). *Responsabilidad penal adolescente: Ley 20.084 y Reglamento concordados*. (Ed.) UNICEF. Santiago, Chile.
- Ministerio de Salud, Servicio Nacional de Menores, Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (2007). *Orientaciones Técnicas para el tratamiento del consumo problemático de alcohol y drogas y otros trastornos de Salud Mental en Adolescentes Infractores de Ley*. Santiago, Chile.
- Rutter, M., Giller, H. & Hagell, A. (1998). *Antisocial behavior by young people* (1a. Ed.). Estados Unidos, Cambridge University Press.
- S/A. "Aplicación de análisis de redes personales: Networking, La metodología Nudos para la construcción de capital Social", ARS Chile.
- SENAME (2012). *Boletín mensual*. Departamento de Planificación. Documento interno.
- SENAME & Tierra Esperanza (2012). *Estudio diagnóstico de la situación actual de la atención en salud mental y psiquiatría para la población de adolescentes que cumplen condena en CIP-CRC*. Santiago, Chile.
- SENAME (2011). *Guía para la sistematización sobre la experiencia de trabajo en justicia juvenil*. Departamento de Justicia Juvenil. Santiago, Chile.
- SENAME (2012). *Modelo de inserción laboral de jóvenes que cumplen sanción en Programas Libertad Asistida Simple y Especial*. Departamento de Justicia Juvenil.
- UNICEF (2007) *Pare, mire y Actúe: Un aporte para incorporar el enfoque de derechos de la niñez en la práctica social* Fundación Hogar de Cristo. Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, Santiago, Chile.
- Ward, T. y Maruna, S. (2007) *Rehabilitation: beyond the risk paradigm*. London: Routledge. Woolcock, M.

## **Anexos**

## **ANEXO I**

### **EXPEDIENTE DE EJECUCIÓN**

Recibida la orden de ingreso del/la adolescente al proyecto, se procederá a la apertura del expediente de ejecución, al cual se irá incorporando gradualmente el resto de documentación e información que se enuncia más adelante, de forma de irse actualizando de conformidad a lo establecido en el artículo 35 "del Expediente de Ejecución" del Reglamento de la LRPA.

El expediente de ejecución se materializa en el registro físico de ordenamiento y almacenamiento de documentos e información que refiere a la ejecución de la sanción de Libertad Asistida Especial, ya sea en formato carpeta o archivador. Este registro es confidencial y debe estar resguardado en un lugar seguro de la sede del proyecto donde se ejecuta la sanción.

La documentación o información que debe estar contenida en el expediente de ejecución es la siguiente:

- Sentencia judicial firme o ejecutoriada que ordena el ingreso.
- Copia de la cédula de identidad.
- Ficha Técnica de Ingreso, que contemple al menos la siguiente información:
  - Identificación personal del adolescente, es decir: nombre completo, número de cédula de identidad, fecha de nacimiento, domicilio efectivo y verificado por el proyecto, escolaridad.
  - Situación procesal;
  - Datos que permitan identificar la causa judicial;
  - Nombre y datos del defensor que intervino en la causa,
  - Fecha de inicio y de posible término de la sanción;
  - y el hecho de haberse impuesto la sanción accesoria contemplada en el artículo 7 de la ley 20.084.
- El PII sancionado por el juez competente y las modificaciones que del mismo haya autorizado el tribunal, así como los informes periódicos sobre la evolución y desarrollo del plan.
- Registros de análisis de casos, supervisiones y evaluaciones de proceso.
- Informe de incumplimiento, si corresponde.
- Toda información de carácter judicial que emerja durante el período de cumplimiento de la sanción, a la cual el proyecto haya tenido acceso.
- Informes Técnicos de sustitución o remisión.
- Certificación de Resultados de procesos de capacitación y educación si corresponde.

El expediente de ejecución será de exclusivo uso del personal autorizado por el director del programa, sin perjuicio de lo cual el defensor del adolescente o el profesional de apoyo a la defensa que aquél designe bajo su responsabilidad, tendrá derecho, en todo caso, a acceder a él.

Sin perjuicio de lo anterior, la entrega de información relativa a los datos contenidos en el expediente y que digan relación con aspectos personales del adolescente se encuentra sujeta a lo dispuesto en la Ley N° 19.628 sobre Protección a la Vida Privada.

**ANEXO II**  
**PLAN DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL**  
**LIBERTAD ASISTIDA ESPECIAL**

<b>Fecha:</b>		
<b>Identificación</b>		
Nombre del o la adolescente: Fecha de nacimiento: Nombre del o la delegado/a: Nombre del proyecto e institución colaboradora: Fecha de ingreso del/la adolescente: Duración de la sanción: Causal del ingreso: RUC: RIT: Tribunal: Defensor:		
<b>Existencia de sanción accesoria de tratamiento de drogas:</b> Si____ No____		
Fecha de ingreso al centro de tratamiento: Duración de la sanción accesoria: Nombre del director del centro: Centro de tratamiento:		
<b>I. <sup>5</sup>SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO O EVALUACIÓN INICIAL</b>		
<b><sup>6</sup>Ámbito de intervención evaluado</b>	<b>Principales factores de riesgo</b>	<b>Principales fortalezas</b>

<sup>5</sup> La síntesis diagnóstico debe dejar claramente explicado los énfasis que tendrá el plan de intervención.

<sup>6</sup> Estos ámbitos refieren a aquellos que se relacionan directamente con la oferta programática, a saber: intervenciones especializadas con violencia, personas y entornos significativos, educación, capacitación, inserción laboral y salud. Cabe señalar que éstos pueden o no señalar tanto la presencia de factores de riesgo ó de factores protectores, lo importante es que sea coherente con los planteamientos de la intervención.

<b>II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividades principales</b>
<b>III. PROFUNDIZACIÓN DIAGNÓSTICA.</b>	
<b>Área a profundizar</b>	<b>Plazo para profundizar y reformular objetivos de trabajo</b>

**ANEXO II**  
**INFORME DE PLAN DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL**  
**LIBERTAD ASISTIDA ESPECIAL**

<b>Fecha:</b>	
<b>Objetivo del informe: (mantenga la opción que corresponda)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa avance del plan de intervención individual.</li> <li>• Fundamenta solicitud de sustitución de sanción.</li> <li>• Fundamenta solicitud de remisión de sanción.</li> <li>• Informa incumplimiento del adolescente.</li> </ul>	
<b>Identificación</b>	
Nombre del o la adolescente: Fecha de nacimiento: Nombre del o la delegado/a Nombre de proyecto e institución colaboradora: Fecha de ingreso: Duración de la sanción: Causal del ingreso: RUC: RIT: Tribunal: Defensor:	
<b>Existencia de sanción accesoria de tratamiento de drogas:</b>	
Si____ No____	
Fecha de ingreso: Duración de la sanción: Nombre del director del programa: Centro de Tratamiento:	
<b>I.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PII TRABAJADOS EN EL PERIODO A INFORMAR</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Cumplimiento o no cumplimiento del objetivo</b>

**Análisis:** De acuerdo al objetivo del informe desarrolle un breve análisis de acuerdo a lo que se describe a continuación:

**Informes de avance:** Desarrolle el análisis del nivel de cumplimiento del/la adolescente, acorde al criterio profesional del equipo, relacionando el diagnóstico del caso, con los objetivos y el avance del proceso. En el caso de incumplimiento de objetivos refiérase a obstaculizadores que han tenido impacto en la respuesta del/la adolescente y las iniciativas de mejora que el equipo pretende llevar a cabo, ya sea a través de reformulación de objetivos, estrategias o actividades.

**Informes de sustitución o de remisión de la sanción:** Refiérase al análisis (juicio profesional) de los aspectos facilitadores y obstaculizadores del/la adolescente y de su entorno significativo que podrían sostener sus logros o recursos una vez egresado del proyecto que ejecuta la sanción de libertad asistida especial. Y de existir más bien variables que podrían repercutir negativamente, desarrolle su planteamiento. Explícite y justifique su recomendación Técnica respecto a la aplicación de una sustitución o remisión de la sanción.

**Incumplimiento del/la adolescente:** Refiérase con antecedentes verificables acerca del incumplimiento de la sanción por parte del/la adolescente, entendiéndose por ello, la inasistencia reiterada e injustificada del/la adolescente al proyecto o a las actividades comprometidas en su plan de intervención y las acciones que ha desarrollado el equipo para revertir esta respuesta.

**Objetivos y actividades planificadas para el siguiente periodo**  
**Nota:** Este ítem solo debe ser completado en caso de informes de avance.

Objetivos específicos	Principales actividades

**Observaciones**  
**Nota:** De existir reformulación de objetivos, fundamente esta opción en base a la profundización diagnóstica o evaluaciones de proceso.

**Próxima fecha de envío de informe**  
**Nota:** Corresponde para el caso de informes de avance.

**Nombre y firma delegado/a de  
Libertad Asistida Especial**

**Nombre y firma director de proyecto  
de Libertad Asistida Especial**

## **ANEXO III**

### **SISTEMA DE INDICADORES**

### **LIBERTAD ASISTIDA ESPECIAL**

#### **Introducción**

El presente documento tiene como objetivo plantear un sistema de indicadores para la medición de resultados respecto de la sanción Libertad Asistida Especial, en el marco de la construcción de las Orientaciones Técnicas para dicha sanción.

De este modo, el análisis mencionado permitirá contar con la información necesaria para plantear un soporte de gestión de dichos proyectos que entregue información semestral o anual de avances y logros para las nuevas Orientaciones Técnicas.

#### **Antecedentes generales**

Para operacionalizar los objetivos y estándares buscados, se realizó una discusión técnica con el equipo SENAME encargado del diseño de Orientaciones Técnicas respecto de los focos relevantes a trabajar desde el punto de vista de la medición de estándares de atención. De este modo, el trabajo resultante se consolidó en indicadores vigentes y otros nuevos que permitieran evaluar globalmente la gestión de resultados del proyecto.

#### **Propuesta de indicadores**

A este respecto el Departamento de Justicia Juvenil de SENAME, elaboró una propuesta, sobre la base de indicadores de eficacia vinculados a productos y resultados.

Lo anterior se hizo considerando lo siguiente:

- Se utilizaron indicadores vigentes en el sistema de indicadores de gestión del Servicio que ya contaban con líneas base y descriptor de su sistema de medición y que apuntan a resultados intermedios y de producto.
- Se crearon a lo menos 2 indicadores que se trabajaron con información extraída de SENAINFO y que apuntan a avanzar en exigencias de resultados (capacitación certificada y jóvenes con remuneración).
- Se utilizaron los estándares técnicos definidos para los ámbitos que apuntan directamente a resultados, vinculados a procesos para el sistema de supervisión.
- Se diseñó una batería de 10 indicadores.

Derivado de lo anterior, se optó por focalizar la exigencia a los programas en términos de los siguientes indicadores de productos y resultados:

## INDICADORES LIBERTAD ASISTIDA ESPECIAL

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	DESARROLLO DEL INDICADOR
1	Adolescentes egresados de PLE con PII Logrado	<p style="text-align: center;"><b>1. Indicador:</b></p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de adolescentes egresados de PLE con PII Logrado</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>2. Dimensión / Ámbito:</b></p> <p style="text-align: center;">Eficacia/ Producto</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>3. Fórmula de Cálculo:</b></p> <p style="text-align: center;">(Número de adolescentes egresados (as) de PLE con PII Logrado / Total de adolescentes egresados (as) de PLE) * 100</p>
2	Adolescentes de PLE incorporados al sistema escolar	<p style="text-align: center;"><b>1. Indicador:</b></p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de adolescentes de PLE incorporados al sistema escolar</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>2. Dimensión / Ámbito:</b></p> <p style="text-align: center;">Eficacia/ Resultado Intermedio</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>3. Fórmula de Cálculo:</b></p> <p style="text-align: center;">(Número de atendidos en PLE incorporados al sistema escolar/ Número de atendidos en PLE que al ingreso no estaban incorporados al sistema escolar) * 100</p>
3	Adolescentes atendidos en PLE que permanecen en el sistema escolar	<p style="text-align: center;"><b>1. Indicador:</b></p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de adolescentes atendidos en PLE que permanecen en el sistema escolar</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>2. Dimensión / Ámbito:</b></p> <p style="text-align: center;">Eficacia/ Resultado Intermedio</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>3. Fórmula de Cálculo:</b></p> <p style="text-align: center;">(Número de atendidos en PLE que permanecen en sistema escolar/ Número de atendidos en PLE que se matricularon en el sistema escolar) * 100</p>
4	Adolescentes de PLE que cumplen perfil de Capacitación y que acceden a oferta	<p style="text-align: center;"><b>1. Indicador:</b></p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de adolescentes de PLE que cumplen perfil de Capacitación y que acceden a cursos</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>2. Dimensión / Ámbito:</b></p> <p style="text-align: center;">Eficacia/ Resultado Intermedio</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>3. Fórmula de Cálculo:</b></p> <p style="text-align: center;">(Número de adolescentes de PLE que cumplen perfil de capacitación y que acceden a oferta / Total de adolescentes PLE que cumplen perfil de capacitación) * 100</p>
5	Adolescentes de PLE egresados de Capacitación que aprueban los cursos	<p style="text-align: center;"><b>1. Indicador:</b></p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de adolescentes de PLE egresados de Capacitación que Aprueban los cursos</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>2. Dimensión / Ámbito:</b></p> <p style="text-align: center;">Eficacia/ Resultado Intermedio</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>3. Fórmula de Cálculo:</b></p> <p style="text-align: center;">(Número de adolescentes de PLE que aprobaron la capacitación / Total de adolescentes PLE egresados habiendo cursado capacitación) * 100</p>

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	DESARROLLO DEL INDICADOR
6	Adolescentes de PLE que acceden a actividades productivas remuneradas	<p><b>1. Indicador:</b> Porcentaje de adolescentes de PLE que acceden a actividades productivas remuneradas</p> <p><b>2. Dimensión / Ámbito:</b> Eficacia/ Resultado Intermedio</p> <p><b>3. Fórmula de Cálculo:</b> (Número de adolescentes de PLE que acceden a actividades productivas remuneradas / Total de adolescentes atendidos en PLE que cumplen con requisitos para trabajar) * 100</p>
7	Egresados de PLE sin Reingresos	<p><b>1. Indicador:</b> Porcentaje de egresados de PLE sin Reingresos</p> <p><b>2. Dimensión / Ámbito:</b> Eficacia/ Resultado Intermedio</p> <p><b>3. Fórmula de Cálculo:</b> (Número egresados de PLE de organismos colaboradores sin reingresos/ Total egresados de Proyectos PLE de organismos) * 100</p>
8	Adolescentes egresados de PLE que cumplen condena	<p><b>1. Indicador:</b> Porcentaje de Adolescentes egresados de PLE que cumplen condena</p> <p><b>2. Dimensión / Ámbito:</b> Eficacia/ Resultado Intermedio</p> <p><b>3. Fórmula de Cálculo:</b> (Número de Adolescentes egresados en PLE que cumplen condena / Total de adolescentes egresados de PLE) * 100</p>
9	Adolescentes egresados de PLE que reinciden en sanciones LRPA SENAME ó GENCHI	<p><b>1. Indicador:</b> Porcentaje de Adolescentes egresados de PLE que reinciden en periodo de 12 y 24 meses</p> <p><b>2. Dimensión / Ámbito:</b> Eficacia/ Resultado Intermedio</p> <p><b>3. Fórmula de Cálculo:</b> (Número de Adolescentes egresados de PLE que reinciden en periodo de 12 y 24 meses / Total de adolescentes egresados de PLE año t) * 100</p>
10	Observaciones de Supervisión Técnica Superadas por los proyectos	<p><b>1. Indicador:</b> Porcentaje de observaciones realizadas a los proyectos del área de infractores de ley superadas en periodo t respecto del total de observaciones realizadas a los proyectos del área de infractores de Ley en el periodo t</p> <p><b>2. Dimensión / Ámbito:</b> Eficacia/ Producto</p> <p><b>3. Fórmula de Cálculo:</b> (Número de observaciones realizadas a los proyectos del área de infractores de ley superadas en periodo t / Total de observaciones realizadas a los proyectos del área de infractores de Ley en el periodo t)*100</p>

De esta propuesta es posible señalar lo siguiente:

- Las metas por indicador serán territorializadas, por lo que se debe levantar líneas base por programas en cada región.
- Para efectos de claridad con los verificadores se debe trabajar, posteriormente y dejar explicitados de manera clara, los descriptores de cada indicador.
- La medición de los indicadores será semestral y anual.
- **La medición de reincidencia será aplicable sólo al tercer año de ejecución del proyecto lo que hace necesario y exigible que las licitaciones tengan dicha duración.**
- Se debe considerar iniciar un trabajo para adecuar categorías SENAINFO.