

HERRAMIENTAS EUROSOCIAL

Nº 37/2020

COHESIÓN SOCIAL en la práctica

Modelo de medidas no privativas de libertad para adolescentes en Uruguay

Malla curricular de formación
para los efectores del sistema

LLUIS FRANCESC PERIS CANCIO



UNIÓN EUROPEA



PROGRAMA PARA LA COHESIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA



HERRAMIENTAS EUROSOCIAL

Nº 37/2020

COHESIÓN SOCIAL en la práctica

Modelo de medidas no privativas de libertad para adolescentes en Uruguay

Malla curricular de formación
para los efectores del sistema

LLUIS FRANCESC PERIS CANCIO



UNIÓN EUROPEA


EUROsocial



PROGRAMA PARA LA COHESIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA



PROGRAMA FINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA

Edita:

Programa EUROsociAL
C/ Beatriz de Bobadilla, 18
28040 Madrid (España)
Tel.: +34 91 591 46 00
www.eurosocietal.eu

Con la coordinación de:



Organizzazione internazionale italo-latino americana
Área de Políticas Sociales

Trabajo intersectorial con:



Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas
Área de Gobernanza Democrática

Textos:

CURRICULUM FORMATIVO INISA URUGUAY
Consultor: Lluís Francesc Peris Cancio

Reproducción autorizada siempre que se cite la fuente.

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Edición no venal.

Realización gráfica:

Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Madrid, julio 2020



No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Índice

Prólogo.....	5
Presentación.....	7
Glosario	9
Abreviaturas.....	11
1. Introducción.....	13
2. Contenidos de la formación	17
Bloque A: formación de base para todo el personal de INISA	20
Bloque B: formación transversal para todo el personal de las instituciones con las que trabaja INISA. Una propuesta abierta	23
Bloque C: <i>team building</i>	24
3. Currículo de base para el personal del INISA en aplicación del modelo de intervención “Sanciones no privativas de libertad para adolescentes en Uruguay”: malla formativa.	25
Bloque A: formación de base para todo el personal INISA	25
Bloque B: formación trasversal para todo el personal de las instituciones con las que trabaja INISA.....	42
Bloque C: <i>team building</i>	45
Bibliografía seleccionada	49

Prólogo

Para hablar del invaluable apoyo que el Programa de la Unión Europea EUROSOCIAL ha brindado al Uruguay en el último decenio y particularmente en el último quinquenio, quizás no sea un prólogo lo que nos permita desplegar su recorrido en el tiempo, al que estamos aludiendo. Sin embargo, es posible realzar y destacar como representación del mismo, el acompañamiento en la puesta en funcionamiento del Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA) a partir del cual, fue posible lograr dos productos de excelencia. Por un lado y con la participación del consultor Lluís Peri Cancio, cerrar el ciclo de trabajo tendiente a la implementación de las medidas no privativas de libertad, con el Plan de Monitoreo y Evaluación de la Aplicación del Modelo de Abordaje de las Medidas No Privativas de Libertad por parte del INISA. A ello se añade, el presente producto: Programa de Formación de operadores del sistema, en el marco del proceso de creación del “Centro de Formación Especializada del INISA”.

El Modelo de Medidas no privativas de libertad, en consonancia con los principios de la Convención de los Derechos del Niño, y en alusión a que la privación de libertad debe ser el último recurso, ha permitido superar la otrora realidad de la privación de libertad como primer medida, y levantar la estadística en forma significativa, quedando nivelada la balanza, entre ambas, en un proceso de franca apertura por parte del sistema de justicia.

El INISA ha presentado el Modelo de las Medidas No Privativas de Libertad para Adolescentes en conflicto con la Ley Penal en diversas instancias de los encuentros de “Niños Sur”, en el MERCOSUR, constituyendo una referencia en la región. Del mismo modo se contó con el beneplácito del “Consejo Nacional Consultivo Honorario de los Derechos del Niño y Adolescente”, órgano asesor del Poder Legislativo y en diversos foros científicos.

El documento que hoy se presenta, es el resultado del trabajo de un conjunto de especialistas de instituciones públicas, de la sociedad civil y de organismos de protección de los derechos del niño y adolescente y de su dignidad, que gracias al apoyo de EUROSOCIAL, se comparten para su estudio y adaptación a las diversas realidades socio, jurídico, económicas y culturales de la región y el mundo.

Psic. Gabriela Fulco
Presidente
INISA (2015-2020)

Presentación

La presente publicación es el producto de una acción de apoyo del Programa de la Unión Europea EUROsociAL+ al Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA) de Uruguay dirigida a fortalecer la aplicación del modelo de abordaje interinstitucional de medidas no privativas de libertad para adolescentes infractores.

El objetivo del modelo es promover el uso de medidas alternativas para jóvenes en conflicto con la ley de acuerdo a lo establecido en el artículo 40 de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, Niña y Adolescente, según el cual *“la detención debe ser una medida a la que solo se puede recurrir en último término y solo se considerará la detención del niño cuando no existan alternativas viables”*.

La cooperación del Programa EUROsociAL+ — llevada a cabo conjuntamente por sus áreas Políticas Sociales y Gobernanza Democrática— ha fortalecido la gestión a nivel nacional del nuevo modelo; ha apoyado la elaboración de una estrategia de comunicación que ayude a modificar la visión meramente punitiva de la opinión pública sobre las infracciones cometidas por adolescentes y ha acompañado en el desarrollo de del plan de monitoreo y evaluación de las medidas aplicadas por el INISA. Asimismo, ha contribuido con el diseño de la presente currícula de formación y propuesta de módulos para un plan de capacitación y actualización permanente del personal del Instituto.

La propuesta formativa se estructura en módulos y responde a tres niveles: a) formación de base a todo el personal interno del Instituto, b) formación transversal y permanente para el personal interno del Instituto y de otras instituciones que intervienen en el abordaje, y c) formación para potenciar el trabajo en equipo.

La presente publicación pone al alcance de otras y otros funcionarios públicos involucrados en la temática una malla curricular elaborada con el apoyo del experto Lluís Francesc Peri Cancio junto con los distintos actores involucrados en la implementación del Modelo de Medidas no Privativas de Libertad: con los distintos programas del INISA, Defensores y Jueces del Poder Judicial, así como con organizaciones de la sociedad civil, funcionarios del Instituto Nacional del Niño y Adolescente INAU y del Instituto Nacional de Juventud INJU para relevar todos aquellos insumos que puedan aportar al desarrollo de la currícula de formación y propuesta de módulos para un plan de capacitación y actualización permanente del personal, incluyendo también, profundizaciones sobre buenas prácticas internacionales y su replicabilidad para el Uruguay. La propuesta de formación se ha realizado en coordinación con el PACCTO; otro Programa de la Unión Europea que se encuentra apoyando a las instituciones de Uruguay en sus procesos de formación y capacitación.

La aplicación de modelos alternativos a la privación de libertad es un desafío común para muchos países de América Latina y en ese marco la formación de sus profesionales y operadores resulta estratégica. Uruguay es uno de los primeros gobiernos en involucrarse en ello y definir a partir de 2018 un nuevo modelo de abordaje interinstitucional de medidas no privativas de libertad. Además del apoyo de EUROsociAL, su implementación cuenta con el apoyo técnico de UNICEF y de otro Programa de la Unión Europea para la lucha a la criminalidad organizada EL PACCTO. Desde el Programa EUROsociAL+ esperamos contribuir con este material a que otros países impulsen y fortalezcan sus políticas en beneficio de los derechos de adolescentes.

Area Políticas Sociales
Programa EUROsociAL+

Glosario

Acoso escolar (*bullying*): forma de maltrato psicológico, verbal o físico producido entre estudiantes de forma reiterada a lo largo de un tiempo determinado.

Agresividad adaptativa: mecanismo de defensa que poseen los seres vivos para enfrentar y subsistir a una amenaza vital.

Carga emocional: recuerdos, ideas, sentimientos que permanecen a pesar del deseo de dejarlas atrás no permitiendo vivir en equilibrio; puede generarse tanto por sucesos pasados, como por situaciones en el presente que generan angustia, miedo o ansiedad.

Ciberacoso (acoso virtual o *cyberbullying*): es el uso de medios digitales para molestar o acosar a una persona o grupo de personas mediante ataques personales, divulgación de información confidencial o falsa entre otros medios.

Contextos criminógenos: ambientes que propician la criminalidad.

Cronófagos: personas o comportamientos que roban el tiempo útil.

Dependencia patológica: estado psíquico, y a veces físico, causado por la interacción entre un organismo vivo y un estímulo, caracterizado por modificaciones del comportamiento y por otras reacciones que comprenden siempre un impulso incontrolable a fin de experimentar sus efectos psíquicos y, a su vez, para evitar el malestar producido por su supresión.

Discriminación: trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, de edad, de condición física o mental, entre otros.

Educadores pares (o *peer educators*): persona que facilita el intercambio de actitudes, comportamiento y fines compartidos en situación de igualdad basada en el poder de la relación, proporcionando oportunidades singulares para abordar conflictos o dificultades personales.

Escritura colectiva (o producción colaborativa): es una modalidad de trabajo que se basa en la actitud altruista de los colaboradores con el fin de contribuir a incrementar y mejorar el conocimiento de un grupo.

Escucha generativa: profunda conexión interpersonal en condiciones de igualdad y respeto mutuo, que permite recrear la realidad presente y futura de las personas y grupos con objetivos comunes.

Estereotipos: imagen estructurada y aceptada por la mayoría de las personas como representativa de un determinado colectivo. Esta imagen se forma a partir de una concepción estática sobre las características generalizadas de los miembros de esa comunidad.

Estrés laboral (o estrés profesional): es la consecuencia de la excesiva presión que tiene lugar en el entorno de trabajo, consecuencia del desequilibrio entre la exigencia laboral y la capacidad o recursos disponibles para cumplirla eficientemente.

Focus group: método para recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar una discusión.

Intervisión (o peer review): método de asesoramiento estructurado, moderado por medio de unas reglas procesos propios, que se lleva a cabo en sesiones sistemáticas de reflexión sobre el quehacer cotidiano entre grupos de trabajo.

Habilidades cognitivas: son aquellas que se ponen en marcha para analizar y comprender la información recibida, cómo se procesa y como se estructura en la memoria.

Migración forzada: movimiento de población fuera de su lugar de origen motivado por la presión —o la amenaza— de factores externos actuando aisladamente o en conjunción.

Ofensores sexuales (agresores sexuales o sex offenders): individuo, sea varón o mujer, que ataca o agrede a otro, sea varón adulto, mujer, adolescente, niño o niña, con el fin de dominarlo sexualmente.

Prejuicios: opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal.

Presión de grupo: influencia positiva o negativa que sobre un adolescente ejercen los otros adolescentes que conforman su círculo de amigos, para que éste actúe según lo que piensa la mayoría.

Team building: conjunto de actividades o ejercicios que permiten a los miembros de un grupo definirse como verdadero equipo.

Stakeholders: personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una organización y, consecuentemente, interesadas a su buen funcionamiento.

Abreviaturas

COPOLAD	Programa de Cooperación entre América Latina, el Caribe y la Unión Europea en Políticas sobre Drogas
EL PACCTO	Europa Latinoamérica Programa de Asistencia contra el Crimen Transnacional Organizado
IILA	Instituto Italo Latino Americano
IIN	Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes
INAU	Instituto Nacional del Niño y el Adolescente
INISA	Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente
MNPL	Medidas No Privativas de Libertad
OEA	Organización de los Estados Americanos
OSC	Organización Sociedad Civil
PIEM	Plan Individual de Ejecución de la Medida
PISM	Plan Individual de Supresión de la Medida
PROMESEC	Programa de Medidas Socioeducativas Comunitarias
SIGIISA	Sistema de Gestión del Instituto de Inclusión Social Adolescente
UNICEF	United Nations International Children's Fund

1. Introducción

El objetivo general de establecer en Uruguay un régimen más amplio de medidas no privativas de libertad, se instaura en un empeño en el cual el Gobierno y la Administración Pública Uruguaya ha mantenido en los últimos años, y sobre el cual se ha hecho una importante inversión en términos de diseño técnico y de consenso interinstitucional.

El INISA, durante los años 2016 y 2017, ha realizado una serie de acciones para organizar la ejecución de dichas medidas, dictando incluso para ello, directrices que orientan el trabajo de las entidades públicas —Programa de Medidas Socioeducativas No Privativas de Libertad y Mediación (PROMESEM) y de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

A finales de agosto de 2016 —en el marco del programa de trabajo sobre justicia penal de adolescentes, acordado entre UNICEF y el Gobierno de Uruguay— se realizó en Montevideo un simposio internacional sobre “Derechos de la infancia, seguridad ciudadana y sanciones alternativas a la privación de libertad”, aplicables a los adolescentes en conflicto con la Ley penal, en el cual participaron expertos nacionales e internacionales.

Gracias a este evento se creó una mesa de trabajo integrado por el Instituto Interamericano del Niño (IIN), UNICEF, así como por representantes de las instituciones públicas y organizaciones privadas, las cuales se encuentran vinculadas a la presente temática, para impulsar el aspecto más difícil: la traducción de dichas recomendaciones en un efectivo cambio en el modo de proceder de estas instituciones. En este contexto nace el Modelo para el cumplimiento de las sanciones no privativas de libertad, que incluye el Plan Individual para la Ejecución de las Medidas (PIEM, los programas de intervención y respectivos protocolos, con la convicción de que para la construcción de dicho Modelo era necesario un proceso colectivo de distintas instituciones: UNICEF, IIN, PROMESEM, INISA, OSC, Judicatura, Fiscalía y Defensoría.

Pero como es sabido, la buena teoría no es suficiente para estimular la mejora en los procedimientos. Se hace necesario repensar y replantear las formas de intervención, y la asunción de responsabilidad por parte de cada uno de los ejecutores para deshacer los nudos críticos del proceso de aplicación de las medidas, y para armonizar una línea programática integral que oriente el cumplimiento de las sanciones. Teniendo en cuenta que las instituciones públicas y privadas pueden trabajar de forma diferente entre sí, desde el punto de vista conceptual y práctico, los procedimientos deben adquirir una flexibilidad que garantice altos estándares de calidad sin desincentivar la creatividad.

El Modelo es concebido como una realidad única y a la vez flexible que establece los fundamentos, objetivos, metodología, procedimientos y técnicas que, una vez consensuadas, deberán ser utilizadas por todos quienes intervengan en la ejecución de las sanciones no privativas de libertad.

Entre los meses de mayo y diciembre de 2017 se construyó el Modelo y se escribió la concepción y aprobación de un Plan de Implementación de este último, cuyo objetivo era orientar y organizar su puesta en práctica durante el año 2018, pero que todavía no se ha llevado a pleno cumplimiento.

Todo el trabajo sistemático y conjunto, realizado durante el año 2017, pone a disposición del país un Modelo estructurado y consensuado para conducir con éxito la ejecución de las sanciones no privativas de libertad en Uruguay.

El paso siguiente que se hacía necesario, era asumir efectivamente —por parte de quienes aplican cotidianamente las medidas—, las novedades que el Modelo comprende.

Los objetivos del Programa de la Unión Europea EUROsociAL, son el de contribuir a fortalecer al INISA como ámbito técnico-político rector, conductor y coordinador de todos los actores estatales, sociales y privados que integran el Modelo de Abordaje para las medidas no privativas de libertad; establecer y desarrollar un sistema de evaluación y seguimiento de las medidas implementadas que permita revisar y mejorar el nuevo modelo de abordaje a partir de evidencia empírica; promover la aplicación eficaz del nuevo Modelo de Abordaje de las medidas no privativas de libertad a través de una mejora sustantiva de los RRHH del INISA y demás instituciones involucradas y de los instrumentos de intervención; e intentar aumentar el consenso de la opinión pública sobre la conveniencia de la aplicación, eficiencia y eficacia de las penas no privativas de libertad, así como los resultados alcanzados en términos de reinserción social.

Todo ello se concretiza en dos resultados (*outputs*). En primer lugar, el diseño de un Plan de monitoreo y evaluación del nuevo modelo de abordaje, permitiendo detectar los puntos de fuerza, sus puntos a corregir, y los cambios que son necesarios realizar¹. En segundo lugar, el fortalecimiento de los operadores del sistema para que cuenten con una mejor formación conceptual y capacidades técnicas, con el fin de garantizar la aplicación y el cumplimiento del nuevo modelo de abordaje. Para este objetivo se ha diseñado el presente currículo formativo.

En las fechas previas a la primera misión presencial en junio de 2019, se ha coordinado la acción propuesta con las iniciativas de UNICEF y de El PACCTO para crear una sinergia entre las acciones y evitar posibles reiteraciones.

Entre el 16 y 20 de setiembre de 2019 se llevó a cabo una segunda misión del consultor Lluís F. Peris Cancio, en el marco de la propuesta de acción del Programa para la Cohesión social en América Latina Eurosocial+, "Implantación a nivel nacional del nuevo Modelo de Abordaje interinstitucional de aplicación de las medidas no privativas de libertad a adolescentes infractores", en ejecución a partir de la Carta de Aprobación con fecha 3 de octubre de 2017.

1. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Modelo ha sido publicado por Eurosocial en el año 2020.

El grupo de trabajo estuvo conformado por la Dirección de Cooperación Internacional (Lic. G. Garbarino), la Subdirección de Programas (Ed. Soc. C. Fernández), Asesora del Directorio de INISA en medidas no privativas de libertad, Dra. E. Vázquez y Dirección de PROMESEC, Dra. F. Albistur y P. Bell.

Al término de la misión, se llevó a cabo un encuentro para intercambiar sobre lo trabajado con los diferentes grupos participantes, así como para establecer acuerdos de cómo seguir y dar cierre al proceso con la entrega de un documento final que refleje los resultados esperados. En dicha instancia se acordaron los aspectos principales de este documento. Entre todos los presentes (Peris; Albistur; Bell; Vázquez; Fernández; Pizzolli y Garbarino) se fijaron las fechas para el envío del primer borrador y para que el equipo de INISA diera lectura al mismo.

Fruto de esa reunión en la que participó el grupo de trabajo de PROMESEC y de Dirección de Programas, surgen ciertos ajustes y aportes al documento que a continuación se detallan para su consideración.

Se entiende pertinente mencionar que el documento borrador enviado por el consultor toma en cuenta prácticamente todas las contribuciones sugeridas como consecuencia del intercambio y fundamentalmente, incluye los aspectos tratados en las reuniones con cada uno de los participantes en el transcurso de la segunda misión.

Asimismo, PROMESEC, al finalizar la última mesa de trabajo, entregó un documento en el que constaban las temáticas que, desde dicho Programa, y en base a la experiencia de trabajo, se consideraban relevantes para pensar una malla curricular para el personal de MNPL, y cuyos contenidos han sido incluidos en el presente documento. Dicho documento fue elaborado por las integrantes de Dirección del Programa, la Asesora Elena Vázquez y el personal educador, docente y técnico de PROMESEC. Sucesivamente, el asesor recibió los comentarios y las sugerencias de modificación y de integración de los contenidos que el presente documento recoge en su totalidad.

2. Contenidos de la formación

La asistencia técnica se ha centrado en la necesidad de diseñar los contenidos para una formación que incremente las capacidades del personal que interviene en el programa de medidas no privativas de libertad del Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA).

Los contenidos de la formación propuestos responden al estudio realizado a través de las siguientes fuentes:

- Del análisis documental de todos los materiales escritos facilitados por el personal del INISA.
- Del análisis del *background* formativo del personal que hoy tiene como función principal la aplicación de las medidas no privativas de libertad.
- Del perfil implícito que el documento *Modelo de intervención de Sanciones no Privativas de Libertad para Adolescentes en Uruguay* atribuye al técnico encargado según las funciones que se le asignan.
- Del análisis de las características del perfil de los adolescentes con los que se ha trabajado en los últimos años a través de los datos que han sido facilitados, así como de nuevas problemáticas emergentes que han centrado el diálogo.
- De la lectura de las intervenciones de formación realizadas en los últimos dos años por parte del INISA. Se subraya la importancia de haber tenido la oportunidad de partir desde un análisis sincero y transparente de las problemáticas que han emergido en este periodo.
- Del trabajo de la asesoría que a través del programa El PACCTO se ha realizado durante el año 2019, y en modo particular, sobre la propuesta de un modelo organizativo y una Academia para la formación del Personal del INISA. Se agradece la disponibilidad y la atención de la asesora Cira Stefanelli, del Ministero della Giustizia italiano.
- De la observación del trabajo del personal del PROMESEM y de los elementos que emergieron en los grupos de discusión realizados durante las visitas *in situ*. El relevamiento de informaciones que a primera vista no resultan evidentes permite enfatizar aspectos que una cultura de servicio normalmente no tiene capacidad de identificar.

- De los planteos formulados por el conjunto de interesados (*stakeholders*) que ha participado en las sesiones de *focus group* realizadas. En total se han dedicado casi treinta horas de trabajo de la asesoría a la escucha de los actores institucionales e informales interesados al Modelo.
- Del análisis de los nudos críticos que han surgido durante la dinámica de trabajo según el testimonio experto del personal del Programa, y del diálogo que se ha estimulado sobre algunos contenidos en los que no se observaba un completo consenso.
- Del análisis de una primera propuesta de competencias divididas en diez bloques, realizada durante los días 16, 17 y 18 de septiembre de 2019 junto al personal más cualificado del Programa, constituido como mesa permanente de trabajo, y de los planteos que han surgido en la dinámica de exploración realizada².
- Del documento desarrollado por el equipo coordinador del Programa y transmitido al asesor el día 18 de septiembre en el que se han reflejado las temáticas que, desde dicho Programa, y en base a la experiencia de trabajo, se consideraban particularmente relevantes o emergentes.
- De los contenidos tratados durante la Conferencia birregional sobre el desarrollo del uso de las Medidas Alternativas a la Privación de Libertad realizada en Montevideo durante los días 19 y 20 de septiembre de 2019³ organizada conjuntamente por los programas El Pacto, Copolad y Eurosocial, y con un fuerte compromiso del INISA.
- Del documento de comentarios al primer borrador formalmente enviado por el INISA en la última semana del mes de octubre de 2019.
- De la bibliografía internacional relacionada con el objeto.

La metodología de la asesoría ha tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- La atención a la interacción y a la acción reflexiva de los actores implicados, valorizando en modo particular la pericia latente.
- Al desarrollo de una reflexión lo más posiblemente contextualizada a la realidad actual e histórica del INISA.
- De las lecturas poliédricas y en perspectiva de cada una de las instituciones y actores implicados, intentando componer una lectura en conjunto.

2. Para estimular el diálogo en el equipo, se han tomado algunos materiales útiles para la identificación de las áreas de competencia necesarias del educador social en la intervención socioeducativa con adolescentes con medidas judiciales, como el cuaderno de la Generalitat de Catalunya editado en el año 2013 *La formación especializada de los educadores sociales en ámbito penal, del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada* (ver referencias bibliográficas al final del documento).

3. Con el objetivo de reflexionar sobre el sistema de penas y aportar propuestas diferentes a la privación de libertad organizada por tres programas regionales de cooperación de la Unión Europea (EUROSOCIAL+, COPOLAD II y EL PACCTO), con la presencia de 132 técnicos y autoridades de 32 países.

- De la conjunción de los temas de fondo y articuladores de la *filosofía* del Programa, junto con la emersión de aspectos más contingentes, los cuales son valorados como relevantes.
- Del trabajo de red, y de la convergencia del objeto de la asesoría con otros trabajos que hoy están llevándose a cabo por parte de otras instituciones como UNICEF, el PACCTO, etc.
- En la necesidad de comprender la adquisición de competencias como principio de la formación. El *saber hacer* como manifestación de una capacidad profesional adecuada a los objetivos y al contexto.

La propuesta formativa que se propone responde a tres niveles que se consideran necesarios y que requieren de una interacción entre sí mismos:

1. Formación de base para todo el personal interno del INISA: corresponde a una formación entendida como precondition para el buen desarrollo del rol profesional donde la *misión* del INISA y su mandato institucional deben garantizar (Bloque A).
2. Formación transversal y permanente para todo el personal interno y de las instituciones con las que interviene el INISA. Corresponde a una malla más abierta y flexible de contenidos que permitan mayor profundización, actualización y/o ampliación permanente de las competencias, tanto sobre aspectos generales como particulares o coyunturales (Bloque B).
3. *Team building*: referido a modalidades permanentes de construcción y mantenimiento de las competencias que deben ser adquiridas en los equipos de trabajo que no se pueden concebir solo como la suma de habilidades individuales, sino como metas funcionales de grupo (Bloque C).

Algunas claves de la propuesta de la malla formativa:

- Se estructura en módulos que tienen una coherencia interna, y que por lo tanto pueden ser ofrecidos de forma singular o conjunta.
- La propuesta de base tiene una lógica secuencial. La formación trasversal es más abierta y libre en su modelización.
- La duración de cada módulo prevé una duración variable dentro de un rango ponderado. Su concreción dependerá de factores de oportunidad, presupuestarios y del tiempo a disposición.
- Cada módulo propuesto comprende los siguientes aspectos:
 - Un título formal del contenido principal.
 - Un “lema” útil que refiera a la motivación de la participación. Puede funcionar como “gancho” para estimular el interés.
 - Una serie de “preguntas previas por suscitar”. Sirven para que cada participante de la formación entienda que en el módulo se tratan temas que le conciernen. Ofrecer

formación a personas que no se han cuestionado asuntos que desean afrontar no suele ser útil. El primer reto para formar al personal es que reconozca necesidades formativas. Si no es así, la formación puede convertirse en un proceso con escaso impacto.

- “Objetivo principal”. Sintetiza la finalidad del módulo formativo.
- “Contenidos principales”. Es una declinación taxonómica del árbol de contenidos. Es evidente que el nivel de profundización en cada argumento es variable y potencialmente infinito. Se trata de conservar una dimensión armónica entre todos ellos para crear una propuesta de sesiones formativas equilibrada.
- “Competencias a adquirir”. Es un instrumento necesario que sirve para definir específicamente la utilidad de la formación y para valorar su real impacto. La calidad de la formación se manifestará en la concreta capacidad de los trabajadores de *saber hacer* mejor su trabajo cotidiano. Es necesario evitar una formación retórica o excesivamente jurídica. Resulta útil proponer una autoevaluación de los participantes que puede ser *ex ante* o *ex post* (e incluso mejor todavía si se realiza ambas).
- Rango de posible duración en número de horas.
- “Claves metodológicas”. Se ofrecen algunas consideraciones observadas por el asesor, en base a la experiencia docente en otros contextos parecidos al INISA. Son planteadas a modo de sugerencias con la única finalidad de ayudar a la programación de las sesiones formativas de las personas que recibirán tal encargo.

El esquema de la formación se resume en los siguientes bloques, divididos en módulos:

Bloque A: formación de base para todo el personal de INISA

MÓDULO 1 – ENCUADRE INSTITUCIONAL DEL INISA Y DEFINICIÓN DE LA MISIÓN. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE BASE

Ilustrar de manera razonable la identidad del INISA: marco legislativo, normativo y ético, perfiles de la población a atender, diversidad de profesionales implicados y tareas en equipo, procesos y procedimientos de trabajo específicos del operador del INISA en el cumplimiento de las medidas desde una lógica de trabajo en red. Fomentar una predisposición positiva para desarrollar la labor profesional en el actual contexto. Identificar lecturas implícitas negativas.

Duración: 4 a 8 horas.

MÓDULO 2 – LA RELACIÓN EDUCATIVA PARA LA LIBERTAD

Conducir la acción educativa –individual y/o de grupo– mediante estrategias de motivación, dinamización y participación socioeducativa. Orientar el proceso hacia un comportamiento autónomo responsable, evitando modalidades represivas o de dominación que no permitan crecer en valores y en capacidad de convivencia.

Duración: 4 a 8 horas.

MÓDULO 3 – HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA UNA ADECUADA RELACIÓN CON LOS ADOLESCENTES

Interactuar adecuadamente con los y las adolescentes que participan en el INISA, comunicando en el momento oportuno y de forma asertiva, con sensibilidad y respeto, practicando la *escucha generativa* y la comprensión, manteniendo el rol con una adecuada distancia profesional.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO 4 – ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

Administrar de modo eficiente el tiempo remunerado, organizando adecuadamente las tareas a realizar en función de los objetivos y de las prioridades prefijadas, gestionando las posibles situaciones imprevistas. Aprender a planificar. Saber asignar prioridades.

Duración: 2 a 6 horas.

MÓDULO 5 – TRABAJO EN EQUIPO: COORDINARSE ADECUADAMENTE

Participar activa y solidariamente en el logro de los objetivos comunes sustentando dinámicas cooperativas y sinérgicas. Entender la potencialidad del trabajo en equipo, y las claves para su buen funcionamiento. Entender la necesidad del reconocimiento de los roles y la contribución específica que cada uno debe aportar.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO 6 – FAVORECER LA CREATIVIDAD Y LA INICIATIVA

Cultivar una actitud proactiva para resolver de manera eficaz las situaciones que surgen cotidianamente en la intervención educativa profesional, y para proponer iniciativas de mejora. Saber idear soluciones novedosas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por cada adolescente en un contexto de constante cambio.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO 7 – GESTIONAR EL ESTRÉS, LAS DIFICULTADES Y EL CANSANCIO ACUMULADO

Conservar la eficacia frente a situaciones en las que se sufre presión ambiental, agresividad y estrés generadas en el desarrollo de la intervención profesional con “instituciones fuertes”, en la relación con el adolescente y con el resto de los profesionales. Auto controlar las propias reacciones emocionales y de conducta, evitando respuestas impulsivas y precipitadas, teniendo la capacidad de gestionar la frustración que se genera en un contexto como el de las Medidas no Privativas, cuando no se logran gobernar todas las circunstancias que inciden en la vida de los y las adolescentes con los que se interviene por decisión judicial.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO 8 – SABER OBTENER INFORMACIÓN Y REGISTRARLA DEL MODO ADECUADO

Saber obtener información de diversas fuentes, seleccionar la que es relevante de acuerdo con los objetivos establecidos y extraer conclusiones adecuadas. Saber exponer y transmitir la información de forma clara y concisa, tanto por escrito como oralmente. Saber construir datos agregados. Conocer y respetar en todo momento el derecho a la privacidad de cada adolescente y de las personas con que se relacionan.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO 9 – SABER PROGRAMAR EL PLAN PERSONALIZADO DE EJECUCIÓN DE LA MEDIDA (PIEM e PISM)

Diseñar, hacer el seguimiento y evaluar programas y acciones educativas dirigidos a los adolescentes en el Programa del INISA teniendo fundamentalmente en cuenta las necesidades educativas. Saber realizar adecuadamente el PIEM y el PISM según las solicitudes recibidas.

Duración: 4 a 8 horas.

MÓDULO 10 – PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Saber intervenir en situaciones de conflicto, respondiendo con coherencia y firmeza, persuadiendo y haciendo que los otros puedan reconsiderar su comportamiento y/o actitud a través de la interacción educativa. Entender el conflicto como oportunidad de crecimiento. Saber operar técnicas oportunas de gestión del conflicto. Prevenir conflictos latentes y comportamientos autodestructivos, incluido el suicidio.

Duración: 4 a 8 horas.

MÓDULO 11 – LAS DEPENDENCIAS PATOLÓGICAS

Conocer los mecanismos de una dependencia patológica y las modalidades educativas con las que afrontarlo. Entender la necesidad de emplear un paradigma más amplio de promoción de la salud. Saber conectar la manifestación de los comportamientos a evitar, con las verdaderas necesidades del y la adolescente. Saber actuar en situaciones críticas por consumo de drogas.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO 12 – LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DE TRANSGÉNERO

Adquirir conocimientos suficientes para intervenir adecuadamente y sin discriminación de género ni de orientación sexual. Profundizar y distinguir los conceptos fundamentales. Contribuir a la superación de comportamientos estereotipados.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO 13 – EL COMPORTAMIENTO VIOLENTO

Analizar los mecanismos del comportamiento violento y su génesis. Evitar agresiones entre adolescentes. Evitar comportamientos violentos o de represión innecesarios por parte de los trabajadores. Entender este módulo en base a la construcción de un ambiente sereno y generativo. Comprender las distintas manifestaciones de violencia. Saber tratar momentos de crisis en base a protocolos de urgencia.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO 14 – MOVIMIENTOS MIGRATORIOS Y COMPORTAMIENTOS PENALES EN ADOLESCENTES

Conocer los movimientos migratorios y el desplazamiento de niños/as y adolescentes, y entender las nuevas exigencias que su tratamiento puedan comportar. Orientarse hacia una capacidad de descentramiento cultural y de apertura a la diferencia. Saber generar recursos que puedan compensar eventuales carencias en el mundo relacional del adolescente inmigrado sin referencias adultas estables.

Duración: 2 a 4 horas.

Bloque B: formación transversal para todo el personal de las instituciones con las que trabaja INISA. Una propuesta abierta

MÓDULO A – LA EDAD DE LA ADOLESCENCIA

Dar los instrumentos útiles para una mejor comprensión de la adolescencia que enriquezca la capacidad de trabajo con ellos. Recuperar una visión positiva y constructiva de esta etapa. Recordar la propia experiencia para crecer en capacidad de empatía. Analizar los retos vitales que comporta el pasaje a una vida adulta.

Duración: 2 a 4 horas.

MODULO B – EL ADOLESCENTE CON HIJOS

Entender los mecanismos de una maternidad/paternidad precoz y obtener pautas para sostener una responsabilidad madura. Entender algunos conceptos claves de una aproximación sistémica relacional del núcleo familiar y de sus equilibrios internos. Acompañar al crecimiento en las competencias como padre y madre. Entender el concepto de maternidad desde un punto de vista etnográfico.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO C – LOS DELITOS CONTRA LA LIBERTAD SEXUAL

Adquirir una formación de base sobre los delitos contra la libertad sexual. Superar actitudes de prejuicio para entender los mecanismos internos. Saber proteger a las víctimas. Ser capaces de prevenir agresiones sexuales dentro de las instituciones. Profundizar en el concepto de abuso, en relación con el rol del educador y el poder que puede ejercitar.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO D – EL FIN DE LA PENA Y LA NECESIDAD DE UNA VIDA INDEPENDIENTE

Tener la capacidad de dar instrumentos eficaces para una vida emancipada e independiente del adolescente que ha cumplido una pena. Evitar la reincidencia. Aprender a consolidar una efectiva integración de los recursos de la red. Identificar los mecanismos de dependencia y saber pautar el camino hacia una vida independiente en todas las acciones del proyecto educativo.

Duración: 2 a 4 horas.

MÓDULO E – LA INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA EN DELITOS ASOCIATIVOS

Analizar el delito asociativo en la edad adolescente, sus características y las oportunas modalidades específicas de intervención. Saber analizar la capacidad de influencia del grupo de iguales en la adolescencia. Entender la asunción de roles dentro de una relación grupal. Saber integrar el tratamiento con adolescentes que ejercen una influencia recíproca.

Duración: 2 a 4 horas.

Bloque C: *team building*

1. Supervisión técnica.
2. *Peer review* (o *intervisión*).
3. Escritura colectiva.

3. Currículo de base para el personal del INISA en aplicación del modelo de intervención “Sanciones no privativas de libertad para adolescentes en Uruguay”: malla formativa

Bloque A: formación de base para todo el personal INISA

Módulo 1	ENCUADRE INSTITUCIONAL DE LA MISIÓN DEL INISA. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE BASE
LEMA	<i>“Por un Uruguay más seguro, nuestro compromiso por compensar déficits y educar para la libertad a los y las adolescentes”</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>“¿Dónde trabajamos? ¿Para qué sirve nuestro trabajo? ¿Quién tiene interés en nuestro trabajo? ¿Qué está cambiando en nuestra Institución? ¿Cómo puedo/podemos hacer para mejorar la prestación de nuestra Institución? ¿Qué me puede ayudar para estar mejor en mi trabajo en el INISA?”</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Ilustrar de manera razonable la identidad del INISA: marco legislativo, normativo y ético, perfiles de la población a atender, diversidad de profesionales implicados y tareas en equipo, procesos y procedimientos de trabajo específicos del operador del INISA en el cumplimiento de las medidas desde una lógica de trabajo en red. Fomentar una predisposición positiva para desarrollar la labor profesional en el actual contexto. Identificar lecturas implícitas negativas.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> Marco normativo para la intervención con adolescentes con medidas penales. <ul style="list-style-type: none"> Marco normativo internacional: la Convención sobre los derechos del niño, Reglas de Beijing e Riyadh y Reglas de Tokio. Marco normativo nacional: Constitución de la República Oriental de Uruguay y Código de la Niñez y de la adolescencia. El INISA como una respuesta concreta a la necesidad de una intervención educativa y rehabilitadora a realizar con adolescentes con medidas penales. <ul style="list-style-type: none"> El INISA, el reto de educar al adolescente en conflicto con la ley para la libertad. Historia y evolución en el tiempo. Organización interna. El modelo de intervención de sanciones no privativas de libertad para adolescentes en Uruguay. <ul style="list-style-type: none"> Por qué ha sido necesario realizar el modelo: motivación e historia. Definición, objetivos y orientación. Principios fundamentales y enfoques para la intervención. Las medidas educativas previstas en el Modelo. <ul style="list-style-type: none"> Programa de prestación de servicios a la comunidad. Programa de libertad asistida. Sustitución de medidas.

Módulo 1	
ENCUADRE INSTITUCIONAL DE LA MISIÓN DEL INISA. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE BASE	
Contenidos principales	<p>5. Red de instituciones u organismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Poder Judicial. • INAU, INISA y Sociedad civil. • Instituciones del territorio para la integración. <p>6. Los y las adolescentes con los que interviene el INISA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución de los adolescentes atendidos. • El perfil sociodemográfico. • El perfil jurídico y penal. • Perfiles de riesgo/necesidad. • La reincidencia en el delito. • Colectivos de especial atención. <p>7. La dimensión educativa del personal INISA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educar para la libertad: la perspectiva de una medida <i>pro tempore</i>. • El cambio como criterio de evaluación de la labor del INISA. • La relación entre educador y adolescente como instrumento central. • Límites y posibilidades de la acción educativa. <p>8. La multidisciplinariedad: principales figuras profesionales, tareas y sistemas de coordinación.</p>
Competencias para adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiestar una actitud reflexiva, proactiva y constructiva hacia la institución INISA. 2. Aprender a mantener la función educativa en el contexto de la ejecución de medidas no privativas de libertad, con la conciencia de la importancia del rol, junto con la responsabilidad que ejerce y de los límites que le confieren. 3. Cumplir los compromisos profesionales acordados con otros (responsables, compañeros o personas atendidas) dentro del marco de referencia en el que interviene INISA. No comprometerse a realizar aquello que no se puede cumplir con respecto al adolescente. 4. Formular aportes en pro de la mejora de los procesos institucionales. Entender la utilidad de la crítica constructiva y el daño colectivo que la crítica destructiva puede generar. 5. Conocer, utilizar y mejorar la documentación establecida a nivel institucional (protocolos, plantillas, guía de indicadores, sistema informático, etc.). Preservar la confidencialidad de los datos. 6. Tratar en todo momento con respeto a los adolescentes atendidos y garantizar sus derechos y deberes, contribuyendo a transmitir una imagen institucional correcta del INISA. 7. Adecuar la labor profesional frente a situaciones nuevas que puedan surgir (cambios de programas, de perfil de la población atendida, de marco legislativo, nuevas prioridades y objetivos estratégicos, etc.) apuntando a generar una rápida capacidad de innovación que permita asimilar desafíos. 8. Asumir la importancia de adquirir nuevas competencias a través de la participación en actividades de formación y actualización. Aumentar la motivación de logro y el reconocimiento del mérito. 9. Reconocer claramente el propio espacio profesional y respetar el de los demás coordinando adecuadamente las acciones. 10. Ser receptivo a la crítica constructiva sobre las propias actuaciones y tener disposición a emprender acciones de mejora. 11. Saber representar y comunicar adecuadamente la institución del INISA ante otras instituciones en el trabajo cotidiano. 12. Crecer en conciencia de pertenencia al INISA.
Duración	De 4 a 8 horas
Claves metodológicas	<p>Saber identificar las lecturas implícitas para, en caso de que sea necesario, desmontar culturas de servicio contrarias a la misión de la institución.</p> <p>Partir de la experiencia y de las preguntas a suscitarse sobre los participantes.</p> <p>No sobrecargar de respuestas jurídicas y formales que puedan percibirse como distantes a los problemas cotidianos y vitales de los trabajadores del INISA.</p> <p>Implicar a los operadores primarios de la institución en la primera jornada formativa.</p> <p>Saber narrar la historia de la institución, para que se entienda que lo que “hoy es”, ha sido gracias a los esfuerzos de muchos, y lo que “mañana será” dependerá, aunque solo sea en una pequeña parte, del esfuerzo de cada uno. Puede ser interesante solicitar a la/s persona/s más veterana/s de la institución, que cuente/n sus recuerdos vinculados a ésta.</p>

Módulo 2 LA RELACIÓN EDUCATIVA PARA LA LIBERTAD	
LEMA	<i>“Si no se educa para la libertad, no se educa...”</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>“¿Cómo es una relación personal y profesional adecuada? ¿Podemos mostrarnos con transparencia a los adolescentes? ¿Qué límites tiene la relación? ¿Qué fases atraviesa normalmente? ¿Cómo nos podemos relacionar con el contexto del adolescente? ¿Cómo podemos gestionar un grupo de adolescentes?”</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Conducir la acción educativa –individual y/o de grupo– mediante estrategias de motivación, dinamización y participación socioeducativa. Orientar el proceso hacia un comportamiento autónomo responsable, evitando modalidades represivas o de dominación que no permitan crecer en valores y en capacidad de convivencia.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La atención individualizada. <ul style="list-style-type: none"> • El personal del INISA como actor investido en el rol educativo: límites de la intervención, el vínculo educativo, la distancia profesional. • El acompañamiento educativo individualizado en espacios formales e informales (actividades, salidas programadas, acciones con la comunidad, protocolos de colaboración con otras instituciones, etc.). 2. Herramientas de la atención individualizada. <ul style="list-style-type: none"> • La entrevista motivacional. • La tutoría. • Trabajo de necesidades educativas individuales sirviéndose de la dinámica de grupo. 3. La relación de ayuda y sus fases. <ul style="list-style-type: none"> • La fase de exploración y conocimiento. • La fase de primera valoración y propuesta. • La fase de actuación. • La fase final.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saber explicar con claridad a las personas atendidas, las acciones planificadas para adquirir compromisos basados en la responsabilidad. 2. Ofrecer apoyo y contención emocional. Implicar al adolescente atendido/a y reforzar permanentemente este cometido junto con la participación. 3. Valorar a la persona atendida, reforzando sus cualidades y sus capacidades. 4. Utilizar ejemplos de casos cercanos de evolución positiva y negativa a fin de reforzar la orientación del caso. Generar un clima de relaciones positivo. Dar argumentos sólidos e información contrastada. 5. Integrar en el plan de actuación las iniciativas y propuestas adecuadas para la persona atendida. 6. Dar <i>feedback</i> de avances y retrocesos. Mantener la orientación hacia la ayuda a pesar de procesos negativos o recaídas, y buscar nuevos elementos de motivación y de trabajo. 7. Mostrarse perseverante en los objetivos y en los pactos establecidos. 8. Mantener una actitud activa y dinámica en la interacción con el grupo. 9. Evaluar las situaciones periódicamente, ser capaz de improvisar y buscar alternativas, y tomar decisiones rápidas para reconducirlas cuando sea necesario. 10. Redirigir la demanda de los adolescentes de acuerdo con las necesidades reales y los objetivos marcados. 11. Dejar hablar a la persona que se atiende y mantener una escucha activa y generativa. 12. Mantener presente el marco de voluntad de la víctima: solicitar su acuerdo para cualquier decisión o paso a dar, no intervenir más allá de lo que la víctima acepte.
Duración	De 4 a 8 horas
Claves metodológicas	<p>Es clave que quien forme, sepa transmitir no sólo contenidos sino también experiencias. Este es un módulo clave para fomentar la calidad de la intervención. Muchas cosas se dan por descontadas.</p> <p>El personal de medidas privativas debe asumir su función educativa en cualquier rol que se ejerza (seguridad, administrativo, etc), con la necesidad de componer un ambiente educativo.</p> <p>Es clave reflexionar sobre comportamientos cotidianos para analizar su significado. Con la intención de facilitar, se introducirá el tema de castigos y recompensas. Surge a menudo una visión conductista más o menos explícita.</p> <p>Es muy frecuente encontrar operadores que entienden que su función sea mayormente mantener el orden, y no tanto educar para la libertad. Es un punto muy sensible sobre el que no se debe transigir. Si no se educa para la libertad, simplemente, no se educa.</p> <p>Este tema se vincula con el trabajo en equipo. El tipo de relación debe ser consensuado. La relación entre colegas de trabajo también será importante como instrumento educativo que imitarán los adolescentes.</p>

Módulo 3 HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA UNA ADECUADA RELACIÓN CON LOS ADOLESCENTES	
LEMA	<i>"La comunicación es el instrumento fundamental para un trabajo basado en la relación"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Sabemos realmente escuchar? ¿Qué puedo hacer yo para establecer una relación significativa? ¿Qué cosas comunico sin darme cuenta? ¿Qué informaciones no logro tener en consideración que el/la adolescente me envía de modo no explícito? ¿Cómo puedo/podemos hacer para mejorar la capacidad de relación? ¿En qué modo retomo y pongo a disposición de la Institución, las informaciones a las que he tenido acceso?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Interactuar adecuadamente con los y las adolescentes que participan en el INISA, comunicando en el momento oportuno y de forma asertiva, con sensibilidad y respeto, practicando la escucha generativa y la comprensión, manteniendo el rol con una adecuada distancia profesional.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articulación de una dinámica comunicativa. <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones del entorno en el que nos encontramos con los adolescentes. • Contextualización de los componentes para la comunicación en cada circunstancia 2. Optimización de la comunicación: estrategias. <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del registro al interlocutor. • La necesidad de una escucha activa. • La relevancia del lenguaje no verbal. • Saber influir: un adecuado uso de la asertividad. 3. Elegir el tipo de comunicación en función de la finalidad: informativa, persuasiva, motivadora, etc. 4. Conservación del rol en la comunicación. <ul style="list-style-type: none"> • Distancia profesional, capacidad de influir y significatividad. • Gestión de la información y límites. 5. Habilidades comunicativas con finalidades específicas. <ul style="list-style-type: none"> • Negociación. • Mediación. 6. Comunicación de acuerdo con los perfiles de las personas atendidas. <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación ante situaciones de diferencia cultural o de multiculturalidad (existe un módulo específico) • Comunicación en el contexto de adolescentes con problemas de salud mental
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y saber gestionar un <i>setting</i> adecuado para el encuentro comunicativo. 2. Saber presentarse: asegurarse de que el/la adolescente ha comprendido las funciones del operador y explicar tanto el motivo como el objetivo de la entrevista. 3. Mantener una escucha activa y una actitud empática: tener la capacidad de usar el lenguaje verbal y no verbal para manifestar interés y seguimiento del discurso del otro. 4. Adaptar la modalidad de comunicación desde un lenguaje comprensible, en base a las características de los adolescentes. 5. Saber gestionar y elaborar las propias emociones cuando emergen. Comunicar manteniendo una adecuada distancia entre el ámbito espontáneo y el institucional-profesional. 6. Utilizar el lenguaje de forma correcta y comprensible. Ser preciso en la comunicación. Evitar vicios comunicativos. 7. Utilizar adecuadamente el lenguaje no verbal. Proyectar una imagen correcta. 8. Ser discreto, respetuoso y riguroso en el manejo de la información durante los procesos de intercambio. 9. Comunicar de forma asertiva y con seguridad. 10. Crear <i>feedback</i> en la comunicación.
Duración	De 2 a 6 horas
Claves metodológicas	<p>Este módulo debe basarse sobre todo en un análisis de las prácticas para introducir mayor conciencia e instrumentos de mejora.</p> <p>El instrumento fundamental no debería ser la exposición, sino la simulación de ejemplos concretos, el psicodrama (en los que se intercambian los roles). Normalmente a los participantes a la formación les resulta divertido representar a los adolescentes en su modalidad comunicativa.</p> <p>Puede ser muy interesante registrar con los propios adolescentes una mini-entrevista en la que puedan explicitar cuándo se han sentido escuchados y cuándo no, así como otras percepciones subjetivas.</p> <p>No conviene cargar este módulo de definiciones y conceptos teóricos o abstractos.</p>

Módulo 4		GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO PROFESIONAL	
LEMA	<i>"Mi tiempo es oro"</i>		
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿De qué modo empleo mi tiempo de trabajo? ¿Qué puedo hacer yo para establecer una mayor productividad de mi tiempo laboral? ¿Qué instrumentos pueden mejorar la eficiencia de mi trabajo? ¿Cómo definir y preservar mi dedicación a aquellas tareas más importantes en cada momento? ¿Qué espera INISA de mí?"</i>		
OBJETIVO PRINCIPAL	Administrar de modo eficiente el tiempo remunerado, organizando adecuadamente las tareas a realizar en función de los objetivos y de las prioridades prefijadas, gestionando las posibles situaciones imprevistas.		
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización del tiempo personal: costumbres, pautas y mecanismos empleados. <ul style="list-style-type: none"> • Autoobservación del uso del tiempo personal. • Factores que distorsionan la gestión del tiempo. • Los "cronófagos". • Relación entre gestión del tiempo y estrés profesional. 2. Planificación y organización de las tareas en el INISA. <ul style="list-style-type: none"> • La modalidad realista en la gestión de expectativas. • Definición de objetivos y obtención de resultados. 3. Instrumentos de gestión y organización del tiempo. <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de prioridades: distinción entre los criterios de importancia, de urgencia y de emergencia. • La eliminación de los "imprevistos posibles". • Autonomía y solidaridad con el equipo de trabajo en la definición del uso del tiempo. 		
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saber discernir en cada momento cuál es la prioridad y pautar los plazos para conducir las actividades profesionales, teniendo en cuenta la diversidad y los objetivos de cada caso. 2. Realizar del más adecuado, una planificación operativa del tiempo necesario al desarrollo de cada PIEM y PISM. 3. Dedicar un tiempo semanal a planificar y evaluar la composición de la agenda personal de acuerdo con las prioridades que se hayan establecido. Concordar las modalidades para una adecuada comunicación entre los miembros del equipo para generar una distribución justa del trabajo a realizar. 4. Saber ajustar en modo flexible el horario profesional teniendo en cuenta las necesidades del servicio y del equipo de trabajo. 5. Programar y respetar el equilibrio necesario entre el trabajo basado en la relación personal y de intervención individual, y los tiempos para actuaciones grupales. 6. Concordar y respetar los momentos de control y monitoreo donde se verifique si se han conseguido objetivos parciales, o si se han realizado las actividades intermedias. 7. Considerar las modalidades de gestión de hechos imprevistos que puedan tener un margen de previsibilidad. 8. Generar la costumbre de analizar los imprevistos para actuar consecuentemente ante su reiteración. 		
Duración	De 2 a 4 horas		
Claves metodológicas	<p>Podrían manifestarse actitudes defensivas más o menos manifiestas en la medida que, si no se tiene tacto, algunos de los participantes se pueden sentir enjuiciados o criticados. Hay que evitar bloqueos. El contenido de este módulo se presta al trabajo en grupo, ya sean correspondientes a los reales equipos de trabajo o improvisados en el contexto formativo.</p> <p>Algunos de los contenidos prácticos a lograr deben ser negociados y asumidos por todos. Conviene llegar a un consenso de base, no muy ambicioso para empezar, pero que se cumpla. Se debe motivar la importancia de la autorreflexión como condición previa.</p> <p>Es mejor un ambiente de sana auto ironía, humor y sentido común, y no tanto de negociación. El tema se presta a continua revisión.</p>		

Módulo 5 EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA ADECUADA COORDINACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	
LEMA	<i>"El desafío de trabajar juntos"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿En qué modo me siento miembro de un equipo de trabajo cuando estoy en el INISA? ¿Qué es lo que hace que pertenecer a un grupo de trabajadores/as, potencie o limite mis capacidades? ¿Qué instrumentos ayudan a que estemos mejor trabajando juntos? ¿Cómo definir y preservar mi rol dentro del equipo de INISA?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Participar activa y solidariamente en el logro de los objetivos comunes sustentando dinámicas cooperativas y sinérgicas. Entender la potencialidad del trabajo en equipo, y las claves para su buen funcionamiento. Entender la necesidad del reconocimiento de los roles y la contribución específica que cada uno debe aportar.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> El equipo de intervención en el modelo de sanciones no privativas de libertad. <ul style="list-style-type: none"> Qué significa trabajar en equipo. Características de un equipo de trabajo. Evolución y fases de un equipo de trabajo. Roles y funciones dentro de una dinámica de trabajo. Los equipos de trabajo con función educativa: características específicas. El conflicto como elemento constitutivo del grupo y su adecuada gestión. Coordinación del trabajo en equipo. <ul style="list-style-type: none"> La figura del coordinador del Servicio y el apoyo a sus funciones. Colaboración y cohesión del equipo. Equipos eficaces: planificación y evaluación de la labor del equipo. Formulación, obtención y valoraciones de objetivos comunes. Obtener refuerzos positivos. Premiarse. Modalidades de gestión de los espacios comunes de coordinación. Gestión de la información en el equipo y protección de datos. Coordinación con otros agentes externos: trabajo en red. La gestión de los equipos de trabajo interinstitucionales.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> Saber compartir y hacer circular la información obtenida de modo claro y ágil con otros profesionales implicados en la vida del adolescente. Definir objetivos compartidos con los demás profesionales e intervenir conjunta y coordinadamente para poder alcanzarlos. Compartir los criterios de valoración del Modelo de Sanciones no Privativas con otros profesionales implicados. Saber comunicar a los otros profesionales la información relevante y apropiada, considerando la confidencialidad de los contenidos. Saber trasladar a otros profesionales pertinentes las demandas que no son del propio ámbito de intervención profesional. Reconocer y considerar con respeto el espacio profesional de los demás: no intervenir en temas en los que no se es competente, escuchar con receptibilidad otras informaciones y otras perspectivas. Tener las competencias para negociar y para llegar a alcanzar acuerdos. Saber tener una disposición positiva y constructiva. Saber cómo y cuándo proceder para hacer propuestas innovadoras. Asumir las decisiones que el equipo toma como propias y actuar de modo consecuente. Considerar y dar valor a los espacios apropiados para una coordinación eficaz. Saber preverlos y concretarlos. Hacer todo lo posible para evitar que conflictos personales puedan interferir en la labor profesional. Manifiestar iniciativa y disposición para colaborar con otros profesionales. Ofrecer apoyo al miembro del equipo de trabajo que más lo necesita. Saber participar en una supervisión profesional.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>En este módulo pueden surgir con facilidad aspectos críticos. Se debe evitar que se enjuicien a las personas.</p> <p>Hay que evitar que los diálogos se lleven al caso concreto que ha sucedido, sobre todo si el tono tiene modalidades acusatorias.</p> <p>Este módulo se relaciona con todas las actividades de team building y puede ser propedéutico a un plan de construcción del equipo en un servicio concreto.</p> <p>Una buena docencia en este ámbito debe tener la capacidad de desdramatizar, ser empática y poner mucho humor para favorecer la autocrítica y la propensión al cambio.</p> <p>A menudo el instrumento de la metáfora es eficaz para transmitir los contenidos principales.</p>

Módulo 6 FAVORECER LA CREATIVIDAD Y LA INICIATIVA	
LEMA	<i>"Cada caso es nuevo, cada situación nos obliga a reinventar nuestro trabajo"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿En qué modo renuevo con cada caso mi propuesta educativa? ¿En qué modo siento de poder proponer distintas alternativas para la resolución de una situación? ¿En qué modo me siento comprometido a mejorar el INISA con mi creatividad? ¿Repito tareas sin entender para qué sirven?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Cultivar una actitud proactiva para resolver de manera eficaz las situaciones que surgen cotidianamente en la intervención educativa profesional, y para proponer iniciativas de mejora. Saber idear soluciones novedosas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por cada adolescente en un contexto de constante cambio.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> Definición de los conceptos de iniciativa, proactividad y reactividad. <ul style="list-style-type: none"> Ejercicio de una actitud crítica y constructiva de modo equilibrado. Elaborar modalidades reflexivas para afrontar situaciones complejas. Saber distinguir e integrar los conceptos de eficiencia y de eficacia. Adaptación al entorno y dificultad para cambiar. La rutina como riesgo de despersonalización. Estimulación de la creatividad. <ul style="list-style-type: none"> Definición y utilidad de la creatividad. Principales obstáculos al ejercicio de la creatividad. Modalidades de autodiagnóstico, resistencias y potencialidades. Técnicas e instrumentos para la creatividad. El derecho de cada adolescente a ser atendido como único e irrepetible. <ul style="list-style-type: none"> La consideración, el valor de la subjetividad, y la autodeterminación. Saber pactar de modo flexible en el respeto por las propias opciones subjetivas.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> Saber leer con ojos renovados y ofrecer alternativas a nuevas necesidades que se planteen en la dinámica de la intervención profesional educativa. Incorporar a los planes de intervención del Modelo de Sanciones no Privativas, aquellos elementos de carácter informal que pueden complementar la intervención profesional. Proponer cambios en las dinámicas de trabajo cuando estas no alcanzan el resultado esperado. Aportar soluciones a medida para afrontar los problemas cotidianos. Tener una actitud abierta para el conocimiento y la aplicación de nuevos instrumentos de intervención, bien sean en formato de grupo o individuales. Mantener en la intervención de grupo una actitud activa y dinámica, saber impulsar propuestas diversas, teniendo en cuenta los intereses de los adolescentes atendidos, incentivando y motivando su participación. Actualizar las estrategias que normalmente se emplean, adecuándolas a las diversas características de los adolescentes que son enviados al INISA. Cultivar el deseo de realizar aportaciones positivas respecto a la mejora de los recursos y de los procesos. Adaptarse sin acomodarse, mantener una actitud activa y responsable hacia la mejora. Evitar dejarse llevar siempre por la alternativa fácil y no caer en mecanismos de monotonía.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>Este módulo puede ser apreciado de manera diversa según la experiencia dentro de la institución: para los perfiles "adaptativos" o "resignados" puede suponer un esfuerzo.</p> <p>Es conveniente reconocer el perfil de cada uno de los participantes en la formación para estimularles en el crecimiento que necesitan.</p> <p>Por otro lado, la proactividad se puede presentar mayormente, en profesionales que trabajan desde hace poco en la Institución y con gran nivel de motivación.</p> <p>Conviene crear grupos equilibrados entre estos dos perfiles posibles.</p> <p>Puede ser útil realizar una sesión previa de formación con los coordinadores y responsables para testear la capacidad que ellos mismos tienen para favorecer la creatividad (un coordinador inseguro tiende a reprimir la innovación...).</p>

Módulo 7	
GESTIONAR EL ESTRÉS, LA PRESIÓN Y EL CANSANCIO ACUMULADO	
LEMA	<i>“Saber permanecer con energía, aunque no siempre se vean los frutos de nuestro esfuerzo”</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>“¿De qué modo puedo hacer del trabajo en el INISA, un compromiso para toda la vida? ¿Cuáles son los riesgos de una inercia en la que no me cuida? ¿En qué modo afronto la frustración que a veces provoca mi trabajo?”</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Conservar la eficacia frente a situaciones en las que se sufre presión ambiental, agresividad y estrés generadas en el desarrollo de la intervención profesional con “instituciones fuertes”, en la relación con el adolescente y con el resto de los profesionales. Auto controlar las propias reacciones emocionales y de conducta, evitando las respuestas impulsivas y precipitadas, teniendo la capacidad de gestionar la frustración que se genera en un contexto como el de las Medidas no Privativas, cuando no se logran gobernar todas las circunstancias que inciden en la vida de los y las adolescentes con los que se interviene por decisión judicial.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se genera la presión y el estrés profesional. <ul style="list-style-type: none"> • La acción judicial y los tiempos establecidos. • El entorno y las debilidades de la organización. • Interacción, cercanía y receptibilidad emocional en el trato con las personas atendidas y límites de la relación. • Modalidades de interacción con los otros profesionales. 2. Factores individuales de resiliencia: análisis de los factores personales para afrontar la presión. Trabajo de auto-reflexión. 3. La somatización del estrés y sus consecuencias. 4. Técnicas e instrumentos de gestión de la presión.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar la intervención del profesional a las posibilidades reales del INISA sin pretender realizar esfuerzos por encima de las capacidades, tener en consideración las condiciones del entorno en el que se interviene y tener en cuenta los límites profesionales para aceptarlos. 2. Tener capacidad de pedir ayuda y de solicitar el apoyo del responsable superior inmediato, o de otros miembros del equipo, en situaciones difíciles evitando ocultar los propios límites. 3. Adquirir el coraje de solicitar el cambio de profesional, cuando el titular se considere incapacitado emocionalmente para su seguimiento. 4. Tener la capacidad de anticipar la reacción de la persona atendida, ante situaciones particularmente difíciles. 5. Asumir la dificultad y la presencia de los fracasos del caso como parte integrante del proceso de intervención evitando vivirlas con demasiada negatividad. 6. Conservar un criterio competente a través del distanciamiento profesional a pesar de la posible presión emocional, la manifestación de cansancio u otros factores potencialmente estresantes. 7. Saber participar en espacios de supervisión llevando con transparencia los límites percibidos en el ejercicio de la prestación profesional concreta. 8. Permanecer en la búsqueda de recursos formativos que puedan permitir efectuar adecuadamente el ejercicio profesional con la finalidad de combatir la angustia y la presión en el trabajo. 9. Saber identificar de forma realista las situaciones que pueden provocar estrés (a nivel personal) y buscar la ayuda necesaria para su superación. 10. Saber circunscribir los conflictos exclusivamente al entorno laboral preservando la vida privada, familiar y social. Sobrellevar la carga emocional del trabajo evitando su repercusión comportamental en los otros espacios de la vida personal.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>En este módulo, el personal se siente identificado fácilmente con las circunstancias que hacen estresante el trabajo.</p> <p>Conviene potenciar la escucha y las lecciones aprendidas en el tiempo, reconociendo las modalidades que han contribuido a una cierta resiliencia.</p> <p>Hay que sostener y promover sobre todo los instrumentos preventivos del <i>burnout</i> del personal.</p> <p>Se puede introducir una iniciación práctica en técnicas de relajación, <i>mindfulness</i> u otras como complementarias al módulo formativo, que podrían añadirse como actividades de <i>team building</i>.</p>

Módulo 8	
OBTENCIÓN DE INFORMACIONES Y REGISTRO	
LEMA	<i>"La información es un bien reservado que no nos pertenece"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Qué es lo que interesa conocer y qué es superfluo? ¿Cómo hacer que todas las informaciones que recogen los distintos trabajadores puedan ser un patrimonio común del INISA? ¿Cuáles son los errores que debemos evitar cometer en la gestión de la información? ¿Cuál es la información sensible que no puedo comunicar? ¿Qué me obliga el secreto profesional?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Saber obtener información de diversas fuentes, seleccionar la que es relevante de acuerdo con los objetivos establecidos y extraer conclusiones adecuadas. Saber exponer y transmitir la información de forma clara y concisa, tanto por escrito como oralmente. Saber construir datos agregados. Conocer y respetar en todo momento el derecho a la privacidad de cada adolescente y de las personas con que se relacionan.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los registros del adolescente con el que se interviene: contenidos relevantes e informaciones superfluas según la misión del INISA. 2. Marco jurídico: <ul style="list-style-type: none"> • Cuestiones básicas y referencias normativas. • Límites de la coordinación y transmisión de la información. • Incidencia y potencialidad de las nuevas tecnologías: errores más comunes. 3. Técnicas de recogida de la información del educador según el Modelo de Intervención de Medidas no Privativas: <ul style="list-style-type: none"> • La entrevista con el adolescente y con el entorno social cercano. • La visita domiciliaria. • La observación. • Otras fuentes de información: informes, expediente, cuestionarios, etc. • La obtención de información a través de espacios/sistemas informales. • La coordinación con el Poder Judicial y con la Fiscalía, así como con otros agentes de la red del INISA. 4. La elaboración y la redacción de la información obtenida. <ul style="list-style-type: none"> • Normas básicas, consejos y errores comunes en la elaboración de documentos. Atención particular a los documentos dirigidos al Poder Judicial. • Recursos tecnológicos y modelos de documentos vinculados al servicio. 5. Técnicas de comunicación oral en contextos formales, como en el caso de las audiencias en presencia del juez. <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los elementos relevantes en el contexto comunicativo. • Estructuración de la información en el discurso. • Recursos paralingüísticos: voz, entonación, ritmo... • La comunicación no verbal. 6. Modalidades del registro de las informaciones y monitoreo: el SIGIISA (y/o nuevas formas que se darán en un futuro).

Módulo 8	
OBTENCIÓN DE INFORMACIONES Y REGISTRO	
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar en cada caso, la intención del proceso de recogida de la información, antes de iniciarlo y su consecuente clasificación. Según la finalidad, decidir qué información es relevante para ser recogida. 2. Adquirir la capacidad de suministrar toda información necesaria, para el monitoreo a través del SIGIISA, o de otros instrumentos. 3. Que los datos del pasado de cada adolescente no determinen la modalidad de abordaje. 4. No buscar información sobre temas que vulneren innecesariamente la intimidad del adolescente y/o que no respondan al propio ámbito profesional o al objetivo que promueve la intervención del INISA. 5. Diversificar la recogida de información (hacer entrevistas con las personas atendidas, coordinación con otros profesionales del INISA, observación de determinados comportamientos, etc.). 6. Recoger y analizar documentación de modo que sea intercambiable entre colegas de trabajo. 7. Revisar la información que ya se encuentre en el expediente de las personas atendidas, evitando partir de cero. 8. Contrastar la información cuando sea necesario. 9. Analizar la información relativa al delito de manera objetiva, dándole la justa importancia a fin de evitar que condicione la actuación profesional. 10. Cuando sea necesario en la aplicación del Modelo, ser perseverante en la búsqueda de información a pesar de que sea difícil su obtención a lo largo de la intervención. 11. Preparar y desarrollar correctamente las entrevistas antes, durante y después: concretar día, hora y lugar, establecer los objetivos, hacer un guion y gestionar bien el tiempo. 12. Informar al adolescente del objetivo de la búsqueda de información. Respetarlo en todo momento y relacionarse con él, siendo consciente de la imagen institucional que se proyecta. 13. Adaptar el registro comunicativo a las características del destinatario que suministra la información. 14. Clasificar la información obtenida en «relevante» y «no relevante» según la finalidad por la que se ha recogido. 15. Recoger por escrito de forma sintética, clara y ordenada la información obtenida que sea relevante y apropiada, como también las fuentes de información. 16. Ser discreto y respetuoso en el manejo de la información. 17. Transmitir la información con rigor y objetividad ante cualquier cambio de situación del adolescente atendido.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>En este módulo se hace necesaria la autorreflexión y la iniciativa. La modalidad debería ser completada con talleres de redacción, de comunicación oral, etc.</p> <p>En el momento en el que el cuestionario o la encuesta del INISA para el monitoreo sea completado/a (SIGIISA u otro), podría ser necesario estructurar el módulo completamente en función de su conocimiento para su aplicación.</p> <p>Conviene tener una perspectiva incremental y de acompañamiento en función de verificar la adquisición de las competencias que se contemplan en este módulo.</p>

Módulo 9	
LEMA	<i>“Una programación es un instrumento flexible que nos hace recordar el sentido de nuestra labor, permitiéndonos valorar la calidad de este”</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>“¿Sabemos trabajar por objetivos? ¿Sabemos dar razón de por qué realizamos las cosas que nos ocupan? ¿Cuándo podremos decir que una situación ha ido bien y cuándo lo contrario? ¿Cómo acordamos con los adolescentes el proceso que realizarán con nosotros?”</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Diseñar, hacer el seguimiento y evaluar programas y acciones educativas dirigidos a los adolescentes en el Programa del INISA teniendo fundamentalmente en cuenta las necesidades educativas. Saber realizar adecuadamente el PIEM y el PISM según las solicitudes recibidas.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> Posibilidades y límites de la intervención. <ul style="list-style-type: none"> El marco del Modelo de Intervención de Medidas no Privativas y su declinación en tareas concretas. El contexto organizativo y las funciones de los distintos técnicos implicados en los equipos de atención al adolescente. Coordinación institucional: Fiscalía, juzgados, etc. Una lectura conjunta de la responsabilidad. La capacidad de generación de una red de recursos de apoyo social (formal e informal). La elaboración del PIEM e del PISM. <ul style="list-style-type: none"> El contrato: la implicación del adolescente atendido en la concreción del plan de intervención. Implicación de la familia y de otros actores relevantes. La voluntariedad como marco de intervención. Elaboración de objetivos ajustados a las necesidades y a las posibilidades de intervención social, psicológica y judicial. Ajustar con realismo los tiempos de la medida y pactar los lapsos temporales para el cumplimiento de metas acordadas con el adolescente. Los eventuales acuerdos con la víctima: un proceso dinámico. También nosotros somos juzgados. La identificación de los compromisos implícitos y la responsabilidad adquirida en la contratación del PIEM y del PISM. Concreción y temporalización de acciones y estrategias individualizadas. Indicadores de evaluación Herramientas institucionales al servicio de la planificación: plan de monitoreo.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> Diferenciar la demanda explícita de los adolescentes del INISA respecto a sus necesidades reales. Construir en conjunto una instancia que tenga las características de realismo, pertinencia, mensurabilidad y contextualización. Reconducir demandas dispersas o no procedentes. Evitar evaluaciones estándares, intentar personalizar. Priorizar las necesidades en la atención. Formular, estructurar y temporizar objetivos educativos de acuerdo con las necesidades detectadas y la duración de la medida decretada por parte del Poder Judicial. Saber implicar a los y las adolescentes en la elaboración del programa educativo en el que participarán. Seleccionar las estrategias y las actividades pertinentes a nivel grupal y/o individual, teniendo en consideración el proceso que requiere cada persona o grupo. Poner en el centro los vínculos que el procedimiento judicial impone a la planificación de la intervención. Crear, seleccionar y adaptar los recursos (materiales, funcionales, humanos, etc.) útiles para la consecución de los objetivos. Prever el monitoreo y la evaluación de los planes o acciones educativas (instrumentos, instancias, etc.) en función de la duración de la medida. Revisar periódicamente y con flexibilidad el plan de trabajo establecido y los compromisos adquiridos con las personas atendidas. Por otro lado, adaptar los objetivos y las actuaciones a los cambios que se hayan producido justificándolos adecuadamente. Coordinarse con el resto de los profesionales implicados en la planificación y/o desarrollo de la aplicación del Modelo de Medidas no Privativas de Libertad. Detectar y planificar la conclusión de la actuación profesional. Hacer una restitución positiva del proceso al adolescente. Saber transferir adecuadamente nuevas responsabilidades de la intervención cuando concluye la parte correspondiente al INISA.
Duración	De 4 a 8 horas
Claves metodológicas	Es previsible que el trabajo por objetivos sea percibido de diferentes maneras entre los profesionales de las medidas privativas de libertad y los que trabajan en medidas no privativas de ésta (o provienen de experiencias que conllevan años en ese ámbito). En cualquier caso, es necesario que todo el personal sea capaz de programar un proceso individual hacia la libertad. Una metodología adecuada puede ser el trabajo de análisis en grupo sobre casos reales sugeridos por el formador a través de una dinámica guiada.

Módulo 10 PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
LEMA	<i>"Educar es saber gestionar el conflicto como ocasión para el crecimiento: el conflicto es la energía del cambio"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Cómo evitar la manifestación de conflictos y crisis destructivas en el contexto del INISA? ¿Cómo hacer para conducir positivamente el surgimiento de un conflicto? ¿Qué sabemos con ver detrás de un conflicto? ¿Cómo identificar un conflicto latente autodestructivo que puede desembocar en suicidio?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Saber intervenir en situaciones de conflicto, respondiendo con coherencia y firmeza, persuadiendo y haciendo que los otros puedan reconsiderar su comportamiento y/o actitud a través de la interacción educativa. Saber operar técnicas oportunas de gestión del conflicto. Prevenir conflictos latentes y comportamientos autodestructivos, incluido el suicidio.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distinguir el conflicto como problema del conflicto como oportunidad: prevención de conflictos destructivos. <ul style="list-style-type: none"> • El surgimiento del conflicto: observación de indicadores de conflictividad. • Captación y gestión de la información no evidente. • La agresión: técnicas de autoprotección preventiva y seguridad personal. • Estrategias comunicativas para la disminución del conflicto y/o de su intensidad. 2. Modalidades de resolución positiva de los conflictos. <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación eficaz en contextos conflictivos. • Acciones para el control de la situación (aislamiento del incidente, rapidez de actuación, criterios de autoprotección, restablecimiento de la normalidad...). • Elementos clave de la negociación: fases, tácticas, ... • La mediación social como instrumento que evita vencedores y vencidos. 3. Los conflictos latentes y los comportamientos autodestructivos como manifestación de un conflicto interno. <ul style="list-style-type: none"> • Depresión, autolesiones y suicidio. • Modalidades de prevención de comportamientos autodestructivos. • Manifestaciones sutiles de la sintomatología depresiva y modalidades de tratamiento. 4. La aplicación del procedimiento disciplinario ante situaciones excepcionales de agresividad. <ul style="list-style-type: none"> • Definición de las faltas y de las sanciones. • Activación y protocolos de actuación inmediata institucional.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saber detectar los indicadores que pueden desencadenar en un conflicto destructivo grave con el fin de evitarlo. 2. Saber leer las situaciones para poder valorar los posibles y diversos elementos que intervienen en el conflicto. 3. Evitar la reiteración de comportamientos lesivos de la autoestima de los adolescentes más vulnerables por parte de otros semejantes. 4. Intentar emplear recursos comunicativos para la prevención/resolución del conflicto. 5. Escuchar y respetar el posicionamiento del interlocutor y tener la capacidad de integrarlo en el propio discurso. Experimentar el pensamiento en perspectiva (ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses). 6. Adquirir la capacidad de ilustrar con argumentos comprensibles los beneficios y ventajas que una resolución pacífica y reconciliadora, pueden tener frente a adolescentes implicados en un conflicto. Plantear los beneficios que pueden comportar los acuerdos. Reforzar el comportamiento de dialogo. 7. Evitar amenazas. 8. Identificar información significativa y valorar ventajas e inconvenientes en las alternativas posibles de solución de un conflicto. 9. Tomar decisiones de forma rápida y segura para evitar el agravamiento del conflicto. Saber aislar el incidente que es grave. 10. Mantener el autocontrol emocional, evitar la impulsividad y adoptar una actitud tranquila. 11. Saber solicitar, si es necesario, el apoyo de otros compañeros. Informar de la situación a los responsables del servicio. 12. Construir una normatividad participada en el contexto de grupo, responsabilizando a todos en su cumplimiento. Saber adoptar un protocolo de actuación ante situaciones particularmente graves, incluido el autolesionismo y el suicidio.
Duración	De 4 a 8 horas

Módulo 10	PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
Claves metodológicas	<p>Es un tema muy presente en las medidas privativas de libertad y en los hogares, pero que <i>haciendo los cambios necesarios</i> debe ser objeto de reflexión también en el contexto de las medidas no privativas en el INISA.</p> <p>Normalmente los funcionarios parten de un paradigma único de <i>represión</i> de los comportamientos, pero es necesario y fundamental adquirir una cualificación en la interpretación del significado que tienen los conflictos (sabiendo distinguir los destructivos de los generativos), sea para prevenirlos, sea para reconducirlos.</p> <p>Es clave aprender de la amplia experiencia del INISA y saber anticipar conflictos que puedan tener una manifestación nociva para los adolescentes o para terceros, así como para la institución.</p> <p>Las simulaciones bien preparadas ayudan a fijar la actuación deseable como trabajador del INISA, mejor que la mera comunicación de conceptos. Hay que practicar de manera casi automática algunos protocolos.</p> <p>La hipótesis de situaciones graves (suicidio, agresión con arma, etc) tienen gran impacto, pero no deben ser las únicas tratadas. Conviene no conducir toda la reflexión hacia situaciones graves o extremas.</p> <p>Normalmente, ante estas situaciones, el sentimiento que suscita mayor malestar a los educadores es "<i>no saber qué hacer</i>". En este caso, no es erróneo poder ofrecer modalidades estándar de acción que generen certezas ante lo imprevisto.</p>

Módulo 11 LAS DEPENDENCIAS PATOLÓGICAS	
LEMA	<i>“Las dependencias nos roban la capacidad de ser libres”</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>“¿Sabemos entender la dificultad del adolescente del INISA con un problema de dependencia patológica? ¿Sabemos actuar reconociendo lo que nos compete y lo que no? ¿Somos un elemento adecuado de promoción de una vida sana sin dependencias? ¿Sabemos intervenir sin juzgar?”</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Conocer los mecanismos de una dependencia patológica y las modalidades educativas con las que afrontarlo.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos clave: dependencia, dependencia patológica, nuevas dependencias. <ul style="list-style-type: none"> • Las dependencias como problema versus las dependencias como síntoma de un problema. • Diferentes aproximaciones al tratamiento de las dependencias. • Doble diagnóstico (adolescentes con problemas de salud mental y dependencia). 2. Dependencias en la edad adolescente. <ul style="list-style-type: none"> • Salud y autoestima • Promoción de comportamientos saludables • La inicialización al consumo de drogas y la presión del grupo de adolescentes 3. La intervención en las dependencias patológicas: el punto de vista clínico, social y etno antropológico. <ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de una intervención interdisciplinar. • La especificidad de la atención socioeducativa. • Diversificación de niveles de intervención. • El tratamiento rehabilitador. 4. La dependencia y el conflicto con la ley. <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia patológica y consecuencias de los comportamientos contra la ley. • La reducción del riesgo y del daño. 5. La prevención de la drogodependencia patológica <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de prevención (primaria, secundaria y terciaria). • Formación de educadores pares (<i>peer educators</i>). • Formación de las familias • Acciones de la comunidad
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir una lectura amplia de los comportamientos de dependencia patológica y de su manifestación. 2. Reconocer las características específicas de los problemas que genera las drogodependencias a sustancias en la edad adolescente. 3. Eliminar juicios morales ante la dependencia, adquirir capacidad de una actuación adecuada y motivadora hacia la rehabilitación. 4. Tener capacidad de leer con mayor profundidad los elementos que influyen en la iniciación patológica del uso de drogas en los adolescentes. 5. Adquirir la adhesión a una programación de intervenciones orientadas a incidir positivamente en la promoción de hábitos de vida saludables. 6. Conocer las modalidades de prevención de la dependencia e identificar la contribución específica de cada uno de los actores que componen el personal del INISA. 7. Adquirir una capacidad de trabajo desde una lógica interdisciplinar, con adolescentes que poseen problemas de grave dependencia patológica. 8. Saber motivar hacia la superación de un problema de dependencia. 9. Tener la capacidad de acompañar en procesos de superación y rehabilitación de los adolescentes que están atravesando un grave problema de dependencias. 10. Saber proteger a los adolescentes más vulnerables de las dinámicas de iniciación al consumo por la influencia del grupo. 11. Tener la capacidad de aplicar protocolos claros ante episodios críticos de intoxicación grave por consumo de sustancias. 12. Conocer y aplicar las estrategias para la prevención de riesgos por consumo.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>El tema es muy amplio: quizás no sea necesario una profundización de los aspectos farmacológicos cuanto una consciencia y una perspectiva más amplia de todas sus dimensiones.</p> <p>Es necesario circunscribir este tema a las funciones específicas del personal de un servicio socioeducativo como el del PROMESEM. Motivar, acompañar... No una función clínica.</p> <p>Puede ser interesante que el INISA diseñe este módulo en sinergia con las instituciones que tienen competencias en esta materia.</p> <p>Es necesario pasar del concepto de “debo poder trabajar con adolescentes drogadictos” a “identifiquemos la responsabilidad en la promoción de una vida más saludable de los adolescentes”.</p>

Módulo 12 LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DE TRANSGÉNERO	
LEMA	<i>"Los mecanismos de discriminación son habitualmente inconscientes"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Sabemos garantizar una atención sin discriminación alguna por motivo de género? ¿Somos capaces de intervenir con el colectivo LGBT? ¿Somos sensibles y atentos a la sexualidad provisional que se manifiesta en la adolescencia?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Adquirir conocimientos suficientes para intervenir adecuadamente y sin discriminación de género ni de orientación sexual.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> Sexualidad y adolescencia. <ul style="list-style-type: none"> La "edad del cambio" y las dificultades inherentes al desarrollo sexual durante la adolescencia. La construcción de la identidad y el cuerpo. Sexo, sexualidad y orientaciones sexuales Género, identidad, expresión de la afectividad y de la sexualidad. Normatividad y superación de la estandarización: <ul style="list-style-type: none"> Garantizar una atención que respete la diferencia. Atención al colectivo LGBT y principio de no discriminación.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> Saber reconocer ante cualquier adolescente enviado al INISA, el derecho a participar plenamente de todas las actividades que se proponen sin importar su nacionalidad, origen étnico, religión, orientación sexual, identidad de género, expresión de género, características sexuales, edad, estado civil, discapacidad, entre otras, etc. Adquirir conocimientos e instrumentos para no discriminar (ni activa ni pasivamente) por motivo de género o de orientación sexual. Identificar y tener en consideración las modalidades latentes de discriminación y de hostilidad hacia personas LGBT que puedan haberse manifestado. Superar concepciones estereotipadas. Incentivar un compromiso colectivo de superación de comportamientos homófobos y transfóbicos declinado en las modalidades operativas. Comprender la dificultad de las personas LGBT que experimentan actitudes hostiles, acarreado que oculten su orientación sexual. Adquirir una mayor conciencia y capacidad de trabajo con distintas minorías. Eliminar estereotipos y prejuicios. Saber orientar hacia una atención especializada cuando los adolescentes LGBT que puedan ser víctimas de discriminación lo soliciten.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	Se trata de generar apertura y sensibilidad. La clave se encuentra en tener en especial consideración que, son nuestros actos no conscientes los que pueden producir discriminación. Es conveniente no realizar la formación en modo abstracto, y si fuera posible, partir de experiencias concretas que se ha tenido en la institución con adolescentes reales que han pasado por el programa. Normalmente existen organizaciones que participan gratuitamente para sensibilizar sobre este tema, transmitiendo experiencias en primera persona que significan una contribución insustituible al módulo. Algunos contenidos de la atención y respeto a las minorías son transversales por otros niveles de necesidad de no discriminación, como la discapacidad, el origen étnico o la religión.

Módulo 13 EL COMPORTAMIENTO VIOLENTO	
LEMA	<i>"La violencia podría ser la manifestación de la debilidad no asumida..."</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Cómo interpretar el comportamiento violento que se manifiesta en el contexto del INISA? ¿Cómo evitar las manifestaciones de violencia que dañan a los más débiles? ¿Somos en ocasiones violentos con los adolescentes? ¿Qué tipos de violencia conocemos? ¿Cómo se puede evitar la violencia?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Analizar los mecanismos del comportamiento violento y su génesis. Evitar las agresiones entre adolescentes.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etiología y tipos de violencia: distinción entre agresividad fisiológica y comportamiento violento. 2. La manifestación de la agresividad en adolescentes: <ul style="list-style-type: none"> • Agresividad adaptativa. • Agresividad "mal adaptativa". • Agresividad social. 3. Agresividad, edad, sexo y evolución: diferencias en la presentación de la conducta agresiva. 4. Agresividad y frustración. 5. Factores de riesgo y factores de protección: individuales, familiares y sociales. 6. La prevención y la resiliencia. 7. Viejas y nuevas formas de violencia. <i>Bullying, cyberbullying, etc.</i>
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las raíces del comportamiento violento y evitar modalidades simétricas de represión. 2. Rechazar claramente la violencia como modalidad relacional e insertar dicho posicionamiento en una perspectiva más amplia: el respeto por los derechos humanos. 3. Desenmascarar, eliminar actitudes y creencias respecto a la violencia y su justificación en diversos roles y relaciones sociales (hombre, mujer, hijo, autoridad, o personas que se perciben como diferentes o en situación de debilidad, ...). 4. Eliminar los comportamientos violentos en los educadores en todas sus manifestaciones desarrollando condiciones que permitan expresarse y resolver conflictos sin recurrir a ella. Evitar cualquier tipo de castigo físico, psicológico o patrimonial. 5. Conceptualizar la violencia como un problema que nos afecta a todos, y contra el cual todos podemos y debemos luchar. 6. Desarrollo de la tolerancia como un requisito imprescindible por el respeto a los derechos humanos, sensibilizando sobre la necesidad de proteger especialmente, en este sentido, a las personas que se perciben diferentes o en situación de debilidad. 7. Orientar la intervención de forma que favorezca cambios cognitivos (superando, por ejemplo, el pensamiento absolutista), afectivos (estimulando la empatía o rompiendo la asociación entre violencia y poder) y de comportamiento (ayudando a adquirir habilidades que permitan resolver conflictos o expresar la tensión sin recurrir a la violencia). 8. Enseñar a detectar y a combatir los problemas que conducen a la intolerancia y a la violencia. 9. Aumentar la capacidad para situarse en el lugar del otro (adopción de perspectivas), motor básico de todo el desarrollo socioemocional y que en sus niveles más evolucionados se extiende a cada ser humano. 10. Saber actuar ante nuevas formas de violencia. Conocer los mecanismos de atención hacia la víctima de violencia familiar y de género. 11. Evitar comportamientos violentos en los contextos grupales en los que se trabaja en el INISA. 12. Evitar la violencia institucional, en particular en privaciones de libertad.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	Argumento delicado en el que se subraya la importancia de un paradigma de la no violencia para gestionar el comportamiento de los adolescentes. Provocar una actitud autocrítica y sincera. En particular, en el contexto de las medidas privativas, la violencia institucional es un argumento delicado que hay que plantear con claridad, seriedad y firmeza. Este tema de formación tiene un componente de género que suele emerger con claridad.

Módulo 14		MOVIMIENTOS MIGRATORIOS Y COMPORTAMIENTOS PENALES EN ADOLESCENTES
LEMA	<i>"Las distancias están desapareciendo y las migraciones constituirán necesariamente una nueva realidad en todos los contextos nacionales"</i>	
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Cómo intervenir con adolescentes procedentes de otros contextos nacionales? ¿Cómo superar las distancias culturales? ¿Qué particularidades comporta que el adolescente con una medida penal no sea nacido en Uruguay?"</i>	
OBJETIVO PRINCIPAL	Conocer los movimientos migratorios y el desplazamiento de niños/as y adolescentes, y entender las nuevas exigencias que su tratamiento puedan comportar.	
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los movimientos migratorios en Uruguay y la misión del INISA. <ul style="list-style-type: none"> • Cambios demográficos y estructurales dan lugar al envejecimiento de la población. • Migración interna y migración internacional. • Migración voluntaria y migración forzada. 2. Los derechos de las personas inmigradas. 3. La migración familiar y la migración de adolescentes solos. 4. El descentramiento cultural como modalidad de intervención. 	
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener capacidad de intervenir con adolescentes nacidos en otros contextos nacionales o portadores de una manifiesta diferencia cultural. 2. Saber identificar las claves de un proceso migratorio. 3. Impulsar procesos interpretativos que presupongan un descentramiento cultural. 4. Incrementar las habilidades cognitivas, afectivas y prácticas necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio intercultural. 5. Saber aplicar conocimientos, habilidades y actitudes que permiten identificar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. 6. Saber negociar, comunicarse y trabajar en contextos interculturales y hacer frente a nuevas incidencias que puedan surgir mediante el autoaprendizaje y la resolución de problemas que consideren las otras culturas. 7. Tener actitudes positivas respecto de la diversidad cultural y la ampliación del conocimiento acerca de las costumbres y las creencias de los otros. 8. Posibilitar habilidades comunicativas verbales y no verbales que permitan dialogar de forma efectiva en contextos donde dos o más culturas están en contacto. 9. Tener capacidad de reflexionar sobre la propia cultura, reconociendo como ésta influye en la forma en que nos vemos a nosotros mismos y a los demás. 	
Duración	De 2 a 4 horas	
Claves metodológicas	<p>Este tema será seguramente de mayor incidencia en el tiempo. Conviene ir introduciéndolo. Conviene tener un <i>espectro de atención amplio</i>, no limitarse a describir las minorías que se encuentran en el país. Evitar reducir la reflexión sobre las migraciones como una mera información de datos/números de personas inmigradas y mapas de procedencia.</p> <p>La presencia de la migración nos obliga a cada uno a mejorar la capacidad de comprensión. Las personas inmigradas intentan adaptarse al nuevo contexto, pero también el INISA debe mutar para mejorar la atención a sus necesidades.</p>	

Bloque B: formación transversal para todo el personal de las instituciones con las que trabaja INISA

Una propuesta abierta

Módulo A	LA EDAD DE LA ADOLESCENCIA
LEMA	<i>"La adolescencia es una edad difícil y maravillosa en la que descubrimos quiénes somos y comenzamos a definir de manera autónoma lo que queremos ser"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Sabemos leer la realidad del adolescente? ¿Tenemos respeto y atención a este momento tan delicado del desarrollo? ¿Hemos olvidado el adolescente que fuimos? ¿Tenemos presente el valor intrínseco de ser adolescente, o atribuimos solo negatividad a este estado del desarrollo?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Dar los instrumentos útiles para una mejor comprensión de la adolescencia que enriquezca la capacidad de trabajo con ellos.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> Adolescencia de hoy <ul style="list-style-type: none"> Un perfil de la adolescencia actual Adolescencia de hoy en contraste con la de padres y abuelos Aspiraciones, modelos y valores Las etapas de la adolescencia. Claves de observación en la edad de la adolescencia. De la adolescencia hacia la edad adulta en una sociedad de cambios acelerados La responsabilización del adolescente.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> Saber observar las características del adolescente eliminando juicios críticos apriorísticos. Adquirir instrumentos para la comprensión de los comportamientos en la edad adolescente. Creer en la capacidad de entrar en relación con el adolescente. Ponderar las solicitudes que se pueden dirigir al adolescente y entender por qué reaccionan, a nuestros ojos, de modo incomprensible. Adquirir capacidad de comprensión.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	Es muy interesante revivir el tiempo de la propia adolescencia para adquirir una actitud comprensiva de cada joven en la misma edad. La evocación ayuda a participar en la formación de los sentidos del adolescente. Pueden ayudar fotos, música, moda de nuestros tiempos adolescentes. Existen muchos materiales filmográficos para entender la vida del adolescente. Hay que subrayar lo positivo de esta edad.

Módulo B EL ADOLESCENTE CON HIJOS	
LEMA	<i>"El cuidado de quien cuida: un reto doble"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Cómo interviene el INISA con un adolescente que es padre o madre? ¿Somos capaces de potenciar un pasaje acelerado de responsabilidad y maduración? ¿Cómo garantizamos el superior interés de la persona más vulnerable?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Entender los mecanismos de una maternidad/paternidad precoz y obtener pautas para sostener una responsabilidad madura.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una lectura sistémica de las relaciones familiares. 2. Paternidad/maternidad no deseada y paternidad/maternidad precoz. 3. La responsabilidad en la procreación. 4. Instrumentos de acompañamiento y apoyo a la maternidad/paternidad en edad adolescente.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser capaz de interpretar las motivaciones conscientes e inconscientes de una paternidad/maternidad precoz. 2. Poder valorar la capacidad de hacer suficientemente bien de padre/madre del adolescente. 3. Conocer las medidas de apoyo social al padre/madre no lo suficientemente madura y saber impulsarlas. 4. Saber realizar una acción sistémica sobre la familia completa.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>El tema tiene perspectivas jurídicas, culturales, psicológicas y socioeducativas; habría que ponderar el enfoque hacia la dimensión socioeducativa.</p> <p>No es, normalmente, un tema numéricamente significativo por cantidad de casos.</p> <p>Puede ser introducido entre los temas de supervisión profesional.</p>

Módulo C LOS DELITOS CONTRA LA LIBERTAD SEXUAL	
LEMA	<i>"El miedo de la mujer a la violencia del hombre es el espejo del miedo del hombre a la mujer sin miedo" (Eduardo Galeano)</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Qué aspectos debemos tener en cuenta frente al delito sexual? ¿Qué tipos son los más frecuentes? ¿Cómo superar la emotividad que este tipo de delitos provoca en los equipos de intervención del INISA?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Adquirir una formación de base sobre los delitos contra la libertad sexual.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de delito sexual y su tipificación en el código penal. 2. El perfil del autor de delitos contra la libertad sexual. 3. Una necesaria lectura de género. 4. La prevención del delito sexual. 5. La intervención con ofensores sexuales (<i>sex offenders</i>).
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser capaces de identificar los sentimientos que la intervención con ofensores sexuales comporta en cada uno, para neutralizar los efectos no deseados que pueda conllevar. 2. Ser capaces de entender las variables que indiquen en la biografía de un autor de delito sexual. 3. Saber actuar en base a un proyecto rehabilitador en este campo. 4. Saber tratar al adolescente que es ofensor sexual sin etiquetarlo.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>El tema de esta formación necesita ser tratado con delicadeza.</p> <p>No es fácil superar lecturas meramente represivas en esta materia. No cualquiera está preparado para recibir formación de esta índole. Puede ser adecuado seleccionar a las personas con mayor predisposición.</p> <p>Si la formación es para todo el personal, es conveniente no dar rienda suelta a opiniones personales o favorecer una participación que no tiene el compromiso de llegar a una metodología profesional (evitar conversaciones de bar...).</p>

Módulo D EL FIN DE LA PENA Y LA NECESIDAD DE UNA VIDA INDEPENDIENTE	
LEMA	<i>"A veces más dura que la pena es saber que nadie te espera cuando la has concluido..."</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Cómo apoya el INISA al adolescente que acaba una medida penal y no tiene un adecuado apoyo familiar? ¿Cómo superar los déficits familiares y sociales que lo llevaron a delinquir? ¿Cómo ser un apoyo real en la búsqueda de trabajo, casa y un equilibrio personal?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	Tener la capacidad de dar instrumentos eficaces para una vida emancipada e independiente del adolescente que ha cumplido una pena. Evitar la reincidencia.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La emancipación familiar y la vida adulta. 2. Itinerarios de inserción laboral. 3. Instituciones a favor de la vida independiente. 4. Elementos de resiliencia en contextos criminógenos.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener la capacidad de anticipar el fin de la pena y la eventual necesidad de una vida semi o plenamente independiente. 2. Conocer cuáles son y cómo contactar con las instituciones que pueden apoyar la inserción laboral. 3. Ser capaces de realizar proyectos realistas de inserción laboral. 4. Sostener para la identificación de soluciones habitacionales.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>A menudo, emerge un sentimiento de impotencia ante la necesidad del adolescente de una vida en autonomía. Conviene subrayar la necesidad de distinguir entre lo que es competencia profesional y lo que son situaciones macroestructurales donde difícilmente se puede tener una capacidad de incidencia.</p> <p>Puede ser muy útil invitar a representantes de las instituciones que tienen una porción de responsabilidad en este tema.</p>

Módulo E LA INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA DEL INISA EN DELITOS ASOCIATIVOS	
LEMA	<i>"Cuando un delito es cometido en grupo, la responsabilidad no se divide, se multiplica"</i>
PREGUNTAS PREVIAS POR SUSCITAR	<i>"¿Cómo intervenir con adolescentes pertenecientes a bandas de delincuentes? ¿Cómo aislar al caso que tenemos delante, de la influencia del grupo de delincuentes? ¿En qué medida la responsabilidad puede ser asumida por parte del miembro débil de una banda?"</i>
OBJETIVO PRINCIPAL	El delito asociativo en la edad adolescente: características y modalidades específicas de intervención.
Contenidos principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición, características y génesis del delito asociativo. 2. El grupo de delincuentes y el delito asociativo en la edad adolescente: cuando se cede a la presión del grupo. 3. El adolescente "usado" instrumentalmente por delincuentes adultos. 4. El proceso penal de delitos colectivos. 5. La medida educativa y rehabilitadora del adolescente que ha cometido un delito grupal.
Competencias por adquirir con la formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener capacidad de intervenir con adolescentes cuyo comportamiento delictivo es consecuencia de una presión de grupo. 2. Saber distinguir, al interno de los delitos colectivos, distintos niveles de implicación y responsabilidad. 3. Adquirir los instrumentos para contrarrestar una hipersocialización negativa de las bandas. 4. Tener instrumentos para la prevención terciaria.
Duración	De 2 a 4 horas
Claves metodológicas	<p>Tema muy amplio. Conviene comenzar con una descripción de los casos que en los últimos años han sido puestos en la competencia del INISA.</p> <p>Se tendría que circunscribir a cuanto "depende de nosotros", en el trabajo con cada menor en medidas judiciales. También en este caso el INISA debe poder distinguir lo que depende de sus funciones y de lo que no.</p> <p>Con una intención facilitadora, el diálogo se centrará en las condiciones ambientales de barrios y zonas rojas identificadas como criminógenas.</p>

Bloque C: *team building*

Una propuesta abierta para sostener las competencias de los equipos de trabajo

Además de poder adquirir formación individual que haga posible la consolidación o el desarrollo de nuevas competencias, se hace necesario potenciar la capacidad del trabajo en equipo, un aspecto que no se basa en la mera suma de competencias individuales, sino en la constatación de que la interacción en equipo necesita de algunas condiciones para su mejor rendimiento.

Esta afirmación, que sería aplicable a cualquier equipo de trabajo, se manifiesta con mayor claridad en el contexto de la gestión de las sanciones no privativas de libertad para adolescentes en Uruguay por los siguientes motivos:

- El Modelo de intervención se basa en una metodología cuyo reto es la participación de distintos profesionales que actúan con competencias específicas dentro de una única programación de objetivos comunes.
- La intervención psicosocial y educativa necesita de la mayor coherencia posible en la actuación de todos los trabajadores que la componen y en la construcción de un nuevo sujeto colectivo: el ambiente educativo.
- Se percibe una grande varianza en el perfil, en las competencias, en el proceso formativo y en las capacidades de los miembros del Programa, lo que hace necesario potenciar estándares mínimos compartidos y un clima colaborativo.
- La metodología en la intervención a través de Sanciones no privativas de libertad supone, un cambio cultural que puede significar una ruptura con la tradición de las medidas privativas de libertad. Este cambio de paradigma parecería ser asumido en modo desigual por el personal del INISA, con la posibilidad de que no se garantice una continuidad entre programas.

La propuesta de actividades de *team building* se orienta por los siguientes objetivos:

- Producir mecanismos virtuosos de sinergia entre todas las personas que componen el equipo.
- Preparar los equipos de trabajo para asumir de mejor manera los retos que una formación en aula no se pueden ofrecer: la respuesta al imprevisto, las novedades que puedan surgir, la coherencia del saber hacer de cada uno en los componentes del equipo.
- Dar instrumentos para la solución de los conflictos y de las dificultades que en una perspectiva realista surgen dentro de cualquier equipo de trabajo.
- Partiendo de las dificultades cotidianas del propio trabajo, estimular la necesidad de formación, creando un círculo virtuoso de retroalimentación entre la formación y necesidades de cada equipo.

Se sugieren las siguientes actividades de *team building*:

1. Supervisión técnica.
2. *Peer review* (intervisión)
3. Escritura colectiva

1. Supervisión técnica

Se trata del asesoramiento técnico de una persona experta al equipo de trabajo. Con una frecuencia regular concordada (entre bisemanal y mensual) sostiene el equipo de trabajo en los retos organizativos y de intervención que se presentan.

Siendo el encuentro con el técnico experto, el momento central de la supervisión técnica. Presupone por parte del equipo, una capacidad progresiva de consciencia respecto a las dificultades y los límites en la *performance*, para identificarlos y llevarlos al espacio de supervisión.

Según las necesidades del servicio se debería elegir un supervisor/ora capaz de realizar su tarea, orientada a dos posibles niveles:

- Supervisión clínica, orientada al tratamiento de casos con particular dificultad. Realizada normalmente por un psicólogo o psicoterapeuta senior, se estructura en modo analítico respecto a situaciones que el equipo propone.
- Supervisión organizativa, orientada a la superación de problemas internos, al crecimiento en nuevas metas y a la consolidación de un bienestar organizativo. Realizada por un experto senior sociólogo, asistente social, psicólogo, etc, conocedor en profundidad del contexto de trabajo al cual hace referencia.

En la supervisión técnica se evidencian normalmente contenidos nuevos en los que el equipo de trabajo toma conciencia de la necesidad de formarse ulteriormente, creándose un mecanismo virtuoso entre supervisión y formación permanente.

Durante la supervisión, es muy importante que el equipo sienta que el espacio de discusión que se le ofrece es libre, no sometido a valoración de mérito por parte del responsable o coordinador del servicio. Todo cuanto se trabaja en supervisión queda circunscrito a un compromiso de confidencialidad por parte de todos los participantes. En este sentido puede ser aconsejable que el coordinador no participe directamente de los encuentros, sino que reciba informes directamente del supervisor para la mejora del servicio. Si no se emplea de esta manera, es posible que las personas pueden mostrar mecanismos de defensa que no ayudan a su desarrollo.

2. *Peer review* (o intervención)

Es una modalidad estructurada de intercambio de metodologías en distintos contextos entre equipos que desarrollan una actividad con una misma finalidad. Se trata de una modalidad en la que los implicados crecen en las propias competencias en la medida en que son analizadas,

descritas y expresadas a homólogas figuras profesionales en una lógica de intercambio no basada en la superioridad técnica.

Para su desarrollo se hace necesario identificar aspectos comunes que necesitan de una profundización. Los equipos deciden elaborar los contenidos sabiendo que deberán explicarlos a otros profesionales de distinto servicio.

Normalmente se seleccionan algunos miembros más veteranos o expertos que “visitan” otros proyectos para ofrecer estímulos, y para intentar dar un espacio de reflexión desde una experiencia próxima. Los intercambios deben ser “de ida y vuelta”, sin que ningún servicio se sienta en superioridad o en inferioridad, si no que se basen en el crecimiento de una actitud de reciprocidad.

La intervisión es un potente instrumento de crecimiento de los equipos, en la medida que implica la valorización de las capacidades del equipo y la *expertise* (pericia) acumulada en el tiempo. Impulsa a los equipos y acrecienta el sentimiento de pertenencia. Es complementaria a las otras modalidades de *team building*.

3. Escritura colectiva

Consiste en la estructuración de un trabajo de definición conceptual colectiva, en una lógica de implicación que se inicia desde debajo a todos los trabajadores. La fuerza de este instrumento está en la implicación de todos en un proceso *bottom up* que responsabilice a cada uno de los estamentos de la institución.

Se podría proponer, por ejemplo, la construcción de un reglamento deontológico interno, en base a los derechos de los adolescentes. Cada trabajador hace una primera definición de los aspectos, en base a su opinión que más le suscita desde la práctica del INISA. Sucesivamente se discuten en los equipos de trabajo. Finalmente se sintetizan en una jornada entre todos los equipos para concordar el texto final.

La fuerza de este instrumento está en la movilización y la implicación de todo el personal.

Bibliografía seleccionada

- Abella, R. (2015) *Medidas no privativas de libertad en adolescentes*. Casa de Bertolt Brecht, Montevideo.
- Agencia para la reeducación y reinserción del menor infractor del Ayuntamiento de Madrid (2016), *Programación de las actividades socioeducativas de los Centros de Día para menores y jóvenes con medidas judiciales en medio abierto*. Madrid.
- Carlín Balboa, A. (2018), *Manual básico de justicia para adolescentes*, México.
- Consejo ejecutivo del Poder Judicial (2015) *Manual de normas de. Procedimiento para la ejecución de las medidas socioeducativas para la reinserción social del adolescente en conflicto con la ley penal en los centros juveniles de medio abierto*, Lima.
- Generalitat de Catalunya. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (2013), *La formación especializada de los educadores sociales en ámbito penal*, Barcelona.
- Generalitat de Catalunya - Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (2013), *La mediación penal en Cataluña en el ámbito de adultos y de menores: el análisis de la situación y propuestas de mejora*. Barcelona.
- Gobierno de México (2015) *Programa de formación para guías técnicos en el sistema integral de justicia penal para adolescentes*, México.
- Instituto colombiano de bienestar familiar Colombia (2016) *Lineamiento de servicios para medidas y sanciones del proceso judicial*. Bogotá.
- López Estupiñán, D. (2014), *Desarrollo profesional del educador social en las medidas de medio abierto*, Las Palmas
- Gobierno de Aragón - Departamento de servicios sociales y familia (2009) *La intervención con los menores de edad en conflicto con la ley penal. Proyecto educativo del área de atención al menor en conflicto social*. Zaragoza.
- González Laurino, C. Leopold Costábile, S. (2018) *Criminalización y castigo. Los avatares de la cuestión penal juvenil en Uruguay*, Fin de Siglo, Montevideo.
- Observatorio Internacional de Justicia Juvenil (2016), *Alternativas al internamiento para menores infractores. Guía de buenas prácticas en Europa*, Bruselas.
- SERCOV (2016), *Principi e Linee Guida del Servizio Tutela Minori*, Rho.
- Silva Balerio, D. y Domínguez, P. (2017) *Desinternar sí. Pero ¿cómo?*, Unicef, La Barca, Montevideo.

www.eurosocial.eu

EUROSOCIAL es un programa financiado por la Unión Europea que, a lo largo de sus 10 años de trayectoria, ha venido ofreciendo un espacio para el aprendizaje entre pares, así como el intercambio de experiencias entre instituciones homólogas de Europa y América Latina. EUROSOCIAL tiene como fin contribuir a la mejora de la cohesión social en los países latinoamericanos, mediante la transferencia del conocimiento de las mejores prácticas, que contribuya al fortalecimiento institucional y a la implementación de políticas públicas. Su acción parte desde la convicción de que la cohesión social debe ser considerada como fin en sí misma y, al mismo tiempo, como medio para reducir brechas porque la desigualdad (económica, territorial, social, de género) constituye un freno a la consecución de cualquier Objetivo de Desarrollo Sostenible. EUROSOCIAL cuenta con una innovadora metodología para implementar la cooperación internacional, partiendo de un diálogo institucional horizontal, flexible, complementario y recíproco, focalizando su acción en las áreas de políticas sociales, gobernanza democrática y equidad de género.

Consortio liderado por:

