

Componentes para una Estrategia de Autocuidado en Equipos de Intervención en Readaptación Social Adolescente⁵

Marina Vargas Muñoz⁶, Paulina Muñoz Leiva⁷ y Marina Alarcón-Espinoza⁸

Universidad Católica de Temuco, Universidad Santo Tomás, Fundación Tierra de Esperanza, Universidad de La Frontera

Resumen

La intervención psicosocial por realizar con adolescentes infractores de ley conlleva dificultades que desgastan a los profesionales y obstaculizan la readaptación social de los jóvenes. Con el objetivo de identificar los componentes que requiere una estrategia de autocuidado de los profesionales desde una metodología cualitativa y un diseño descriptivo emergente, se realizó un grupo focal con 12 profesionales expertos de Brasil, Chile y Colombia en el contexto de un Seminario Internacional. Luego de analizar los datos con software Atlas.ti 5.3, se identificaron los mecanismos que se practican para cuidar a los interventores, disminuir el desgaste profesional, y los componentes que debería contemplar una estrategia de autocuidado en el ámbito de la intervención en readap-

⁵ Esta investigación se enmarca en el proceso de investigación-acción del proyecto FONDEF D08i-1205 "Estrategia ecosistémica especializada de intervención diferenciada para favorecer la integración psicosocial de adolescentes infractores de ley" ejecutado por el Departamento de Psicología de la Universidad de La Frontera, con financiamiento de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica [CONICYT] de Chile y el respaldo del Servicio Nacional de Menores [SENAME].

⁶ Magister en Psicología. Universidad Católica de Temuco y Universidad Santo Tomás, Temuco, Chile. Correo electrónico: marinavargasmunoz@gmail.com

⁷ Psicóloga, Fundación Tierra de Esperanza, Santiago, Chile. Correo electrónico: munozleivap@gmail.com

⁸ Académico, Departamento de Psicología, Universidad de La Frontera, Temuco, Chile; Doctoranda, Programa de Doctorado Conjunto en Psicología de la Comunicación y Cambio, Universidad de Barcelona-Universidad Autónoma de Barcelona. Correo electrónico: marina.alarcon@ufrontera.cl

tación adolescente. Se discute respecto a la relevancia de abordar el autocuidado desde una perspectiva integral, identificando responsabilidades a niveles individuales, así como de equipos e instituciones; vinculando además las acciones realizadas al logro de los objetivos de intervención y la satisfacción laboral.

Palabras clave: Delincuencia juvenil, Intervención psicoeducativa, Desgaste profesional, Trabajo en equipo.

Abstract

The psychosocial intervention to be carried out with adolescent lawbreakers involves difficulties that wear down the professionals and hinder the social rehabilitation of young people. Seeking to identify the components that a professional self-care strategy requires from a qualitative methodology and an emergent descriptive design, a focus group with 12 expert professionals from Brazil, Chile and Colombia was carried out in the context of an International Seminar. After analyzing the data with Atlas.ti 5.3 software, the mechanisms that are practiced caring for the interveners, decrease professional burnout, and the components that a self-care strategy should contemplate in the field of adolescent rehabilitation intervention were identified. The relevance of approaching self-care from a comprehensive perspective is discussed, identifying responsibilities at individual, team, and institutional levels, linking the actions carried out to the achievement of the intervention objectives and job satisfaction.

Keywords: Juvenile delinquency, Psychoeducational intervention, Professional wear, Teamwork.

Introducción

La intervención en programas de readaptación social adolescente plantea serios desafíos para

sus operadores, ya que implica establecer intervenciones diferenciadas y especializadas para cada joven, lo que supone conocer su particulari-

dad, intimidad, y subjetividad, e involucra una constante interacción con los sistemas que lo rodean. Requiere, además, aplicar una intervención que utilice teoría y métodos probados empíricamente, los cuales deben ser aplicados rigurosamente (Lorence, Mora y Maya, 2018).

Los profesionales deben contar con una alta especialización y competencias, entre ellas la capacidad de construir un vínculo de apoyo que potencie el desarrollo de procesos de reflexión, aprendizaje y cambio entre los jóvenes atendidos. A lo anterior se suma la necesidad de avanzar hacia una cultura de derechos humanos que implique revisar desde qué tipo de enfoque teórico estamos interviniendo, y con ello preguntarnos permanentemente por nuestras prácticas, nuestras creencias y compromiso con la necesidad de movilizar procesos de cambio, y en qué sentido hacerlo (Iuri, 2019).

No obstante lo anterior, se observa en la práctica de la intervención una deficiente cantidad de profesionales especialistas en distintos niveles del sistema, así como dificultades para diseñar y ejecutar planes de intervención que favorezcan procesos de cambio; carencia de instrumentos de evaluación y monitoreo especializados en des-

adaptación social adolescente e incoherencia sistémica que no favorecen la presencia de criterios uniformes basados en la evidencia ni la toma de decisiones ajustadas a las características específicas de cada joven (Contreras, Rojas y Contreras, 2015; Mettifogo Guerrero, Reyes Rosales y Vildósola Soto, 2018). Estas dificultades, junto con la cantidad de jóvenes asignados a cada interventor, así como la dispersión geográfica en la atención de cada caso, no facilitan un trabajo con la intensidad requerida para cumplir los objetivos (Zambrano y Dionne, 2009; Zambrano, Muñoz y Andrade, 2015) y actúan como tensiones que interpelan constantemente la labor del interventor, generando desgaste en profesionales y equipos, acompañándose de ansiedades propias de establecer un vínculo con jóvenes con fuertes historias de vulneraciones y riesgos psicosociales (Morales, Pérez y Menares, 2003).

Ante esto, Arón y Llanos (2004, p. 1) señalan que “quienes trabajan con víctimas de cualquier tipo de violencia están expuestos a un nivel de desgaste profesional, que en lo personal puede llegar al agotamiento profesional o burnout y ser causa de trastornos psicológicos graves, y del abandono de la profesión o del campo de trabajo”. Al respecto, Barría (2003) describe la existencia de alta rotación entre los profesionales que trabajan con

adolescentes que han infringido la ley, desmotivación en el transcurso del tiempo y desgaste emocional.

De esta forma, se observa cómo a nivel personal el interventor se ve forzado a generar mecanismos de protección que pueden derivar en vivenciar sentimientos negativos que lo inmovilizan (soledad, falta de interés, ensimismamiento y escasa motivación), junto con actitudes como pasividad, inhibición y excesiva derivación. Estos síntomas podrían provocar cansancio emocional, pérdida de empatía, bajo rendimiento, baja satisfacción profesional y miedo a cometer errores, lo cual implica aumento de licencias médicas y alta rotación de personal (Guerra, Fuenzalida y Hernández, 2009).

Así, se ve afectada la dinámica de los equipos en términos de impacto en la confianza entre los miembros, la capacidad para pedir ayuda o hacer críticas, la posibilidad de reconocer las capacidades y experiencias de los otros y la disposición a pasar tiempos juntos; se evaden las estrategias para abordar conflictos, se produce indiferencia hacia los demás y se ignoran temas polémicos que son decisivos para el logro de los objetivos de la intervención (Soto-Rosales y González-Losada, 2018).

Para paliar estas respuestas de desgaste a nivel personal y de equipos de trabajo es necesario reconocerse como profesionales y como equipos en riesgo; dedicar recursos al desarrollo de estrategias que permitan amortiguar el efecto nocivo, negativo y contaminante que tiene el trabajo (Arón y Llanos, 2004), y hacerlo de manera integral, garantizando condiciones mínimas de seguridad en relación al desempeño laboral, estilos de liderazgo y supervisión (Santana y Farkas, 2007). De esta manera los componentes de una estrategia de autocuidado deben implicar los niveles individual, de equipo e institucional (Arón y Llanos, 2004; Roldan, 2008; Vargas y Gálvez, 2010).

Con base en lo anterior, esta investigación se plantea dos objetivos: (1) Indagar los mecanismos que se practican actualmente para disminuir el desgaste profesional, y (2) Identificar los componentes que debería contemplar una estrategia de autocuidado en el ámbito de la intervención en readaptación adolescente, en ambos casos desde la visión de profesionales expertos.

Método

La presente investigación se realizó bajo una metodología cualitativa, con un diseño descriptivo

emergente, a fin de comprender desde la perspectiva de los sujetos de investigación el contexto en el que se desenvuelven, desde una mirada de proceso.

Participaron en el estudio 12 profesionales provenientes de Brasil, Colombia y Chile; nueve mujeres y tres hombres, cuyas edades fluctuaban entre los 20 y 45 años. Nueve de ellos eran psicólogos, una socióloga, un psicoeducador y un técnico superior en psicoeducación.

A través de un muestreo intencionado, dado por su vinculación a la intervención con adolescentes infractores, se invitó a los participantes a participar de una mesa de discusión en el marco del workshop del Seminario Internacional de Justicia Juvenil “Ser y Deber Ser de la Política Pública”, realizado el año 2011 y organizado por el Proyecto FONDEF Integración D08i-1205.

Los participantes se desempeñaban como investigadores en las áreas de justicia juvenil y tratamiento del consumo de drogas en esta población, y/o ocupaban roles de gestión y toma de decisiones en instituciones relacionadas a la Justicia Juvenil (Subjefatura Justicia Juvenil (Chile), Consejo de Defensa del Niño (Chile), Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes Instituto

Colombiano de Bienestar Familiar, Programa de Medio Libre en Brasil y el Servicio Nacional de Drogas y Alcohol (Chile).

Se utilizó la técnica de entrevista de grupo focal con el fin de registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia con base en un determinado tema o tópico (Aigner, 2002). La entrevista comenzó con dos preguntas incitadoras de la reflexión: “¿Qué mecanismos utiliza actualmente para disminuir el desgaste profesional?” y “¿Qué componentes debería tener una política de autocuidado?” Además se utilizaron estrategias de visibilización mediante papelógrafos para dar cuenta de los temas abordados y dar cuenta de los acuerdos.

Se discute inicialmente sobre cómo se enfrenta el desgaste profesional. Posteriormente en cuanto a qué características debería tener una estrategia de autocuidado, tanto a nivel personal, de equipo e institucional, cada participante responde en tarjetas que luego comparte con el grupo. Se realizó registro de audio en formato mp3 a través de una grabadora, y registro escrito de la discusión a través de notas de campo por parte de equipo sistematizador.

Los datos se analizaron mediante el software Atlas.ti 5.3, a través del análisis de contenido del audio en formato digital de la discusión realizada.

Resultados

A partir del análisis de los datos se revisan los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados.

Con respecto al objetivo específico: Indagar los mecanismos que se practican para disminuir el desgaste profesional, el grupo estudiado conceptualiza el autocuidado como un proceso complejo, que implica por una parte la concepción de “cuidar a los que cuidan”, y por otra, una actividad que involucra disminuir el desgaste profesional.

Dentro de la concepción de “cuidar a los que cuidan”, se enfatiza el reconocimiento de los profesionales como la principal herramienta de intervención. Por otra parte, al referir el autocuidado como una actividad que busca disminuir el desgaste profesional, señalan que este estado de desgaste está dado por la percepción de sobredemanda que construyen los equipos a partir de las características del trabajo, cuyos casos violentan a los profesionales por sus altos niveles de complejidad, así como por diversos factores de riesgo asociados. Se observan trabajando en función de

metas impuestas, calificadas como “maltratantes” debido a su escasa coherencia con la intervención propiamente tal, que les implica una constante labor administrativa por sobre una mirada técnica. Además, observan su trabajo en función de lineamientos poco claros para actuar y con una escasa valoración social e institucional. Esta percepción de sobredemanda les permite explicar la ausencia de un trabajo permanente sobre el autocuidado en la política institucional, lo cual deriva en la realización de acciones puntuales, orientadas fundamentalmente a distraer a los profesionales del trabajo cotidiano.

El desarrollo de autocuidado, por tanto, implica la necesidad de implementar mecanismos de evaluación de los niveles de desgaste de los profesionales a través del reconocimiento de síntomas, del diagnóstico de necesidades de autocuidado para el desarrollo de actividades intencionadas que sean coherentes con ello, produciéndose de esta manera un tránsito progresivo desde un énfasis recreativo hacia un énfasis técnico.

De este modo, el autocuidado como proceso complejo estaría compuesto por tres elementos: (1) Una forma de realizar el trabajo instalada en la matriz o planificación a nivel de instituciones, relevando la formación de los equipos y generando

mecanismos que permitan aumentar la coherencia en múltiples niveles; (2) Se articularía en función de compartir la cotidianidad del trabajo, mediante la posibilidad de vaciamiento emocional junto a los colegas, compartir dificultades y la capacidad de ayudar a otros miembros del equipo a través de este espacio; y (3) Se relacionaría también con acciones puntuales, orientadas a lo recreativo que permitirían abstraer a los profesionales de sus actividades y laborales cotidianas.

Con respecto al objetivo que buscaba indagar los componentes de una política de autocuidado, los resultados reportan que los componentes de cualquier estrategia o política de autocuidado deben apuntar hacia la coherencia multinivel, considerando el nivel individual, de equipo e institucional.

En lo referido al nivel individual, se refiere el rol de tres elementos: (1) Las competencias profesionales, (2) Las conductas de cuidado en el espacio íntimo y (3) La capacidad de mirarse a sí mismo. En el primer elemento referido a las competencias profesionales, resulta vital el ejercicio crítico que un profesional realiza en función de las demandas de su trabajo versus las capacidades o habilidades que posee, considerando la formación y el estilo

personal de trabajo, el cual pone en interjuego las habilidades personales del saber ser en pos de la motivación y contribución a un trabajo colaborativo. En cuanto al segundo elemento, se destaca la importancia del espacio íntimo y personal a través del soporte familiar y los vínculos cercanos, así como de disfrutar del tiempo libre y el ejercicio de actividades recreativas. Finalmente, la capacidad de mirarse a sí mismo involucra por un lado el autoconocimiento, y por otro el reconocimiento tanto de emociones, necesidades y síntomas asociados al desgaste.

Por otro lado, en cuanto al equipo de trabajo, el grupo estudiado refiere cuatro elementos: (1) La relevancia de construir objetivos compartidos, (2) Las competencias del equipo, (3) Compartir dificultades y (4) El desarrollo de actividades de puesta en relación, todo lo anterior mediado por la supervisión en equipo, la cual debiese colaborar en desarrollar los elementos anteriores.

De este modo, la supervisión debiese potenciar la construcción de objetivos compartidos, facilitando la coherencia teórica del equipo, vale decir, reconocer y validar en equipo desde qué paradigmas se observa el fenómeno, esto es, los principios epistemológicos detrás de la intervención. Del mismo modo, debiese contribuir a la organización

del equipo, tanto en formular un encuadre de trabajo que facilite un lenguaje común y reglas claras de funcionamiento, como facilitar la planificación tanto en la formulación de protocolos claros para la acción y el diseño de objetivos de cada reunión.

Dicho lo anterior, la supervisión debiese contribuir al desarrollo de competencias de trabajo en equipo, facilitando la comunicación efectiva y la conexión del equipo, contribuyendo a su vez a la realización de actividades de puesta en relación que permitan compartir experiencias, potenciando la construcción de un espacio de confianza y compañerismo.

Finalmente, se destaca fuertemente el nivel institucional para el trabajo en el autocuidado, señalando los siguientes elementos: (1) Misión/visión institucional, (2) Desarrollo de actividades intencionadas para el autocuidado, (3) Inclusión de incentivos y (4) Desarrollo de condiciones para el desarrollo de competencias.

En cuanto al elemento de misión/visión institucional, se destaca que el mandato institucional presenta lineamientos poco claros para actuar, junto con metas que se califican como “maltratantes” por ser impuestas e incoherentes con la mirada técnica y lo que la realidad requiere la intervención, por lo que se requeriría ajustar

dichos requerimientos en función de lo que los equipos enfrentan cotidianamente, validándolos en su quehacer.

De otro modo, se requiere el desarrollo de actividades intencionadas para el autocuidado que den cuenta de una política institucional de apoyo, que exceda a la realización de actividades solamente recreativas, contribuyendo a tecnificar el actuar de los equipos y permitiéndoles por lo tanto sentirse más eficaces para actuar, disminuyendo la percepción de sobredemanda que actualmente poseen.

Por otro lado, destacan la relevancia de la inclusión de incentivos para el trabajo, que implica reconocer a los profesionales en términos técnicos, de sus logros y formación, lo cual igualmente incluye mejorar el sistema de contratación y salarios, garantizando así la permanencia de los profesionales en los programas.

Finalmente, se discute la necesidad de generar condiciones propicias para el desarrollo de competencias, donde la formación especializada toma fuerte relevancia, al igual que la selección del personal idóneo para la intervención.

Discusión

Los resultados expuestos con respecto a ambos objetivos mencionan la necesidad de prevenir el desgaste y/o favorecer el autocuidado tanto a nivel individual, como de equipos e institucional, y junto con aquello relevan la importancia de que estos tres niveles sean abordados de modo integral atendiendo a la complejidad de la intervención y las tensiones que de ella surgen (Santana y Farkas, 2007), enfatizando que estas intervenciones constituyan reales espacios educativos que contribuyan a la adaptación social de adolescentes que han infringido la ley (Chantraine y Sallée, 2013).

Al respecto, surge la necesidad de potenciar la integralidad en el abordaje del tema, con el fin de no dejar a la responsabilidad o deseo personal del profesional su autocuidado, ya que son insuficientes las iniciativas aisladas. Por ello se requiere sinergia y coherencia entre ellas, así como la integración institucional de “condiciones” de cuidado y protección para el trabajo de los equipos, que reconozcan a los interventores como fundamentales para establecer una relación de ayuda eficiente (Arón y Llanos, 2004), responsables de implementar estrategias para incentivar, mantener y proteger el compromiso de los trabajadores

con la labor que realizan (Alarcón y Vargas, 2012; Sarrate Capdevila, García Llamas y Pérez Serrano, 2013).

En este sentido, abordar la problemática de la infracción de ley en adolescentes no solo implica la responsabilidad de las instituciones del sector justicia, sino que es necesario interpelar a todas las instituciones y organizaciones vinculadas al territorio donde se espera que los jóvenes se inserten socialmente. Por lo anterior es de gran relevancia la coordinación entre las distintas intervenciones educativas e instancias de ocio a las que tienen acceso los adolescentes (García-Castilla, Melendro y Blaya, 2018), así como la coordinación de todos los que trabajan en los procesos de mejora de un clima social que favorezca la integración (Frías y Serrano, 2017; Terrón-Caro, Cárdenas-Rodríguez y Rodríguez, 2017).

Por ello, se estima que los resultados expuestos pueden aportar a definir lineamientos de autocuidado integrales y concretos que, a la par de la prevención del desgaste profesional, aportarán al necesario trabajo en equipo que, tal como señalan Martín Álvarez, Martín Blázquez y Otaño Maiza (2018), favorece al desarrollo de aprendizajes significativos y el reconocimiento de logros de los profesionales, validando su aporte a los procesos

de intervención; buscando formas conjuntas de resolver conflictos compartiendo responsabilidades y/o realizando procesos de supervisión que, lejos de buscar controlar aspectos administrativos, permitan nutrir al equipo de nuevas miradas (Barbosa, Souza, Nascimento Martins y Jansen Souza Moreira, 2018).

Sin duda alguna, y tal como plantean Calderón-Mafud, Pando-Moreno, Colunga-Rodríguez y Preciado-Serrano (2019); Soto-Rosales & González-Losada (2018), a mayor satisfacción laboral menor será el desgaste profesional, por lo cual la mejor política de autocuidado es coherente y sinérgica con la obtención de los objetivos de intervención propuestos en un contexto de trabajo en equipo y clima institucional favorable al desarrollo personal y profesional de todos y cada uno de los implicados.

Referencias

- Aignerren, M. (2002). La Técnica De Recolección De Información Mediante Los Grupos Focales. *CEO, Revista Electrónica* 7.
- Alarcón, M. y Vargas, M. (2012). Evaluación de competencias psicoeducativas a partir de un programa de formación especializada para profesionales de intervención directa con adolescentes infractores y no infractores, *Universitas Psychologica*, 11(4), 1115-1123.
- Arón, A. y Llanos, M. (2004). Cuidar a los que cuidan: Desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia. *Sistemas Familiares*, 1, 5-15.
- Barbosa, S., Souza, S., Nascimento Martins, K. Y. y Jansen Souza Moreira, J. (2018). Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. *Alternativas en Psicología*, 38, 61-79.
- Barría, J. (2003). Síndrome de Burnout en Asistentes Sociales del Servicio Nacional Menores de la Región Metropolitana. *Psykhé*, 12(1), 213-226.

- Calderón-Mafud, J.M., Pando-Moreno, M., Colunga-Rodríguez, C. y Preciado-Serrano, M. (2019). Relación de la autoeficacia y el bienestar laboral en trabajadores mexicanos. *Alternativas en Psicología*, 41, 86-103.
- Chantraine, G. y Sallée, N. (2013). La educación puesta a prueba en un espacio de reclusión. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 22, 29-42
- Contreras, J.I., Rojas, V. y Contreras, L. (2015). Análisis de programas relacionados con la intervención de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos: La realidad chilena. *Psicoperspectivas*, 14(1), 89-102.
- Frías, M., & Serrano, M. (2017). La formación de los educadores en albergues infantiles en México. Factor de riesgo para la conducta antisocial de los niños. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 29, 197-210.
- García-Castilla, F.J., Melendro, M. y Blaya, C. (2018). Preferencias, renuncias y oportunidades en la práctica de ocio de los jóvenes vulnerables. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 31, 21-32.
- Guerra, C., Fuenzalida, A. y Hernández, C. (2009). Efectos de una Intervención Cognitivo-Conductual en el Aumento de Conductas de Autocuidado y Disminución del Estrés Traumático Secundario en Psicólogos Clínicos. *Terapia Psicológica*, 27(1), 73-81.
- Iuri, T. (2019). Experiencias y Medidas Socioeducativas en los Dispositivos Penales Juveniles. *Revista Boletín REDIPE* 8(7), 128-141.
- Lorence, B., Mora, M., & Maya, J. (2018). Descripción y análisis de la calidad de los programas para el tratamiento de la conducta antisocial en la ciudad de Huelva. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 32, 89-105.
- Martín Álvarez, F., Martín Blázquez, A. y Otaño Maiza, J. (2018). El Proceso colaborativo entre profesionales de la educación social y del trabajo social. El acompañamiento técnico para la definición de un servicio de intervención socioeducativa de ámbito local. *RES, Revista de Educación Social*, 26, 112-129.
- Mettifogo Guerrero, D., Reyes Rosales, M. y Vildósola Soto, V. (2018). Percepciones de cambio de profesionales de una cárcel juvenil en Chile. *Universitas Psychologica*, 17(2), 1-15.

- Morales, G., Pérez, J. y Menares, M. (2003). Procesos emocionales de cuidado y riesgo en profesionales que trabajan con el sufrimiento humano. *Revista de Psicología de La Universidad de Chile*, 12(1), 9-25.
- Roldan, G. (2008). El cuidado en los equipos y los profesionales de la atención. *Revista Española de Drogodependencias*, 33(3), 302-320.
- Santana, A. I. y Farkas, C. (2007). Estrategias de Autocuidado en Equipos Profesionales que Trabajan en Maltrato Infantil. *Psykhe (Santiago)*, 16(1), 77-89.
- Sarrate Capdevila, M. L.; García Llamas, J. L. y Pérez Serrano, G. (2013). Exigencias profesionales del animador/a: Competencias clave. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 22, 75-89.
- Soto-Rosales, A. & González-Losada, S. (2018). Satisfacción laboral y desgaste profesional en trabajadores de servicios sociales de atención a la infancia. *Trabajo Social Global –Global Social Work*, 8(14), 80-107.
- Terrón-Caro, T., Cárdenas-Rodríguez, R. y Rodríguez, R. (2017). Educación intercultural inclusiva. Funciones de los/as educadores/as sociales en instituciones educativas. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 29, 25-40.
- Vargas, F. y Gálvez, F. (2010). *Autocuidado de equipos: una aproximación de Segundo Orden*. Tesis de magister no publicada, Facultad de Psicología, Universidad de Chile.
- Zambrano, A. y Dionne, J. (2009). Intervención con adolescentes infractores de ley. *El Observador*, 5, 1-196.
- Zambrano, A., Muñoz, J. y Andrade, C. (2015). El desafío de incorporar las redes institucionales y comunitarias en la intervención con adolescentes infractores: una investigación-acción en tres regiones del sur de Chile. *Universitas Psychologica*, 14(4), 1371-1386.