

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

Tesis Maestría en Sociología

**La cultura organizacional en la transición
SIRPA - INISA**

Pablo Ezquerra
Tutor: Francisco Pucci

2018

Página de aprobación

Nombre de profesor guía: Dr. Francisco Pucci

Tribunal:

Fecha:

Calificación:

Autor: Lic. Pablo Ezquerra.

Agradecimientos

En primer lugar a Sofía, acreedora de una deuda de ausencias sociales, malos humores, charlas monotemáticas, olvidos de fechas y eventos, etc. Por la paciencia y la compañía. Debo y pagaré.

A mi familia por el búnker para escribir.

A mi tutor, Francisco Pucci, por jugar los comentarios y correcciones siempre de una, cortitos y al pie.

A Valeria Juncal, Beatriz Canta e Ivonne Martínez por su gran apoyo para los primeros contactos con la institución y el trabajo de campo.

A Pablo Menese, Bruno Andreoli y Soledad Nión por los aportes, charlas y reflexiones sobre sociología, ciencia social y filosofía de la ciencia.

Por último, y especialmente, a todos los entrevistados que aportaron tiempo y experiencia para conversar conmigo. Espero sinceramente que las páginas siguientes puedan ser de utilidad para su tarea.

Resumen

El presente estudio busca dar cuenta de los principales ejes de la cultura organizacional en el Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA), única institución en el Uruguay encargada de desarrollar las medidas judiciales sobre los adolescentes en conflicto con la ley penal.

Basado en el modelo de Schein (1992) se entiende a la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas que los trabajadores generan al ir enfrentándose a los problemas de adaptación externa e integración interna, problemas inherentes a cualquier organización. Comprender y analizar estas presunciones implica dar cuenta de cómo los agentes en la organización construyen su realidad laboral cotidiana, ayudando a comprender el funcionamiento y resultados del trabajo.

A nivel teórico la investigación busca generar un aporte a través del caso concreto al cuerpo de conocimiento sobre la temática, en particular sobre cómo se construye cultura en las organizaciones y cómo la misma afecta el cotidiano laboral. También busca generar puentes entre la teoría organizacional y criminológica que permita una mejor comprensión de los programas y proyectos de atención a la población que ha cometido una infracción a la ley penal.

La relevancia social está dada por la especial vulnerabilidad de los adolescentes que atiende el INISA en relación al respeto de sus derechos (tanto en el sistema como durante su trayectoria vital).

Se desarrolla una estrategia de abordaje cualitativo basado en entrevistas semi – estructuradas sobre una muestra teórica de directores, técnicos y educadores del sistema. Se realizó un total de 41 entrevistas que fueron completamente desgrabadas y analizadas con el software Atlas.ti.

La tesis desarrolla de forma detallada la teoría utilizada, antecedentes y estrategia metodológica para luego, en el análisis, detallar a partir de que información se generan las conclusiones sobre la cultura específica.

Los resultados arrojan una cultura con ciertas divisiones fundadas en las funciones desempeñadas y fuertemente anclada en la incertidumbre organizacional y una concepción del trabajo de tipo artesanal.

Abstract

The purpose of this study is to account for the main axes of the organizational culture within the National Institute for the Social Inclusion of Adolescents (INISA), the only institution in Uruguay in charge of developing judicial measures concerning adolescents in conflict with the criminal law.

According to Schein's model (1992), the organizational culture is understood as a model of basic assumptions that the workers generate as they face the problems concerning external adaptation and internal integration, which are inherent to any organization. Understanding and analyzing these assumptions implies evidencing how the different agents in the organization construct their daily working reality, aiding in the understanding of the operation and results of their work.

On a theoretical level, the research aims to contribute to knowledge through case study. In particular, it poses the question of how culture is created in organizations and how it affects the daily working life. It also seeks to build bridges between organizational and criminological theory, allowing for a better comprehension of the programs and projects oriented to the population who have committed an offence.

In turn, the social relevance is implied by the special vulnerability of the adolescents assisted by INISA with respect to the preservation of their rights (both while inside the system and throughout the course of their lives).

A qualitative approach strategy is developed based on semi-structured interviews carried out on a theoretical sample of directors, technicians and educators within the system. A total of 41 interviews were conducted, which were transcribed in their entirety and analyzed using the Atlas.ti software.

The thesis addresses the theory used in detail, as well as the background and methodological strategy, in order to specifically indicate, in the subsequent analysis, the information that serves as a basis for the conclusions.

The results illustrate a culture with certain divisions grounded on the tasks performed and strongly anchored in organizational uncertainty and a conception of work with artisanal-like components. The explanation of crime would be mainly focused on sociological explanations.

Palabras clave: *Cultura organizacional, delito juvenil, INISA, criminología.*

Keywords: *Organizational culture, youth offense, INISA, criminology.*

Índice

1. Introducción	1
2. Marco teórico	4
2.1 “Trabajo” y “Organización”	4
2.2. Cultura Organizacional	5
2.2.1 Alguna definición de cultura.....	5
2.2.2.La cultura organizacional por Schein	6
3. Antecedentes	10
3.1. El referente empírico: la transición SIRPA – INISA.....	10
3.2. Estudios en Cultura Organizacional.....	13
3.3. Investigación criminológica.....	15
4. La cultura organizacional en la transición SIRPA – INISA como problema de investigación	19
5. Diseño de investigación y metodología	22
5.1 El muestreo	22
5.2. La recolección de datos – la entrevista en profundidad	23
5.3. Análisis de Contenido	24
5.4. Procedimiento de análisis	25
6. Análisis: El INISA a través del discurso de su funcionariado	28
6.1. Trayectorias, funciones y cotidiano laboral	29
6.1.1. Direcciones	29
6.1.2. Técnicos	32
6.1.3. Educadores.....	36
6.2 Objetivos de la organización: ¿qué es la inclusión social?	38
6.2.1. Misión institucional: lo explícito y lo implícito.....	39
6.2.3. Metas institucionales: entre SIRPA e INISA.....	42

6.2.4. Misión Personal: el acuerdo.....	45
6.2.5. Metas personales: lo posible y lo real.....	45
6.2.6. La ecuación seguridad – socioeducativo.....	47
6.3. Características del adolescente y explicación del delito	49
6.3.1. Entre la sociedad y el cuerpo.	49
6.3.2. Principales discursos en torno a la población y la explicación del delito	58
6.4. Respuesta institucional y personal.....	59
6.4.1. Respuesta General.....	60
6.4.2 Respuesta general en INISA.....	63
6.4.3. Respuestas personales.....	67
6.5. Fortalezas y debilidades.....	73
6.5.1. El silencio de las fortalezas.....	73
6.5.2 Debilidades: una cultura anclada en la incertidumbre	77
6.5.3. Las dos banderas	81
6.5.4. Desfasaje temporal.....	83
6.5.5. Cortocircuitos comunicacionales.....	84
6.5.6. ¿Recursos escasos o problemas de gestión?	85
6.5.7. La primacía de la seguridad.....	86
6.5.8. Encargaturas, amiguismo y poder.....	88
6.6. Antes de cerrar el análisis	89
6.6.1. El trabajo interdisciplinario y las juntas de tratamiento.....	89
6.6.2. El trabajo emocional	90
7. Síntesis y reflexiones finales.....	91
8. Bibliografía	101
9. Anexos	108
9.1. Diagrama Cultura Organizacional	108

9.2. Articulación programas, departamentos y centros.....	109
9.3. Distribución por edad de los funcionarios de SIRPA (05/14)	110
9.4. Distribución por nivel educativo de los funcionarios de SIRPA (05/14)	110
9.5. Distribución por función de los funcionarios de SIRPA (05/14).....	111
9.6. Estrategia de análisis.....	111
Ejemplo A	113
Ejemplo B	113
9.7. Formulario de entrevista	116
9.8. Mapa funcional INISA.....	119

1. Introducción

¿Cómo es posible la creación y mantenimiento de una organización? ¿Cómo es posible la coordinación del trabajo? ¿Cómo se crean y estructuran las rutinas laborales? ¿Cómo se construyen los significados en torno a las mismas? Estas son algunas preguntas que la ciencia social en el ámbito del trabajo y las organizaciones busca responder. En esta tesis en particular, el enfoque se da desde el concepto de cultura organizacional. Este busca dar cuenta de cómo los trabajadores, en el devenir de su actividad, generan interpretaciones sobre el trabajo y desarrollan estrategias de abordaje que, comunicadas y repetidas, cristalizan en presunciones básicas sobre la realidad (Schein, 1992). El concepto de cultura organizacional busca conocer cómo los individuos de una organización desarrollan grupalmente su experiencia, qué significados otorgan a la misma y cómo la reproducen o transmiten a los recién ingresantes de la organización (Schneider y Babera, 2014; Alvesson, 2002; Quiñones y Supervielle, 2005).

Se parte del axioma de que este tipo de enfoques puede ayudar a develar algunos mecanismos en torno a la aplicación de la política pública. En muchos casos, el análisis de estas políticas obvia la dimensión meso-social referida a cómo las organizaciones encargadas llevan a cabo los proyectos, qué capacidades tienen para hacerlo y qué reacciones generan los programas. Al menos esto es algo que parece suceder en el ámbito de las organizaciones vinculadas al sistema penal (Marshall, 2013).

El Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA)¹ parece no ser la excepción. El mismo es el encargado de la ejecución de las medidas judiciales sobre los adolescentes en conflicto con la ley penal. Es un ente autónomo de carácter público bajo la órbita del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

Si bien el mismo ha estado en el ojo de la crítica desde diferentes áreas y parece atravesar, a través de sus diversos cambios organizacionales, una constante crisis (González Laurino y Leopold, 2013), no es fácil encontrar investigación empírica que atienda los factores organizacionales que puedan estar dando lugar a esta situación (si bien sí existe el esfuerzo de investigación en otras áreas de igual relevancia).

¹Ex Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SIRPA), que antes fue Sistema de Medidas a Jóvenes en Infracción (SEMEJI) y previo a ello Instituto Técnico de Rehabilitación Juvenil (INTERJ).

Es en este contexto que surge la pregunta y el interés por estudiar la cultura organizacional en INISA.

A nivel teórico esta investigación busca ser un aporte original al conocimiento científico-social de diferentes maneras:

En primer lugar busca conjugar elementos de la sociología del trabajo y la teoría organizacional con la criminología. Este esfuerzo puede ayudar a entender mejor cómo las diferentes características organizacionales y de los funcionarios afectan las trayectorias de los adolescentes en conflicto con la ley, cómo se conectan las políticas y su implementación, cómo se reproducen los valores sociales asociados al delito en este tipo de instituciones, etc.

En segundo lugar la investigación busca generar un aporte a los estudios sobre cultura organizacional a través del estudio del caso INISA. Se enfatiza la creación de significados en el espacio laboral y cómo estos afectan el cotidiano en un contexto donde normalmente el énfasis está puesto en las herramientas de gestión y los modelos organizacionales.

A nivel social la relevancia esta dada por la particular vulnerabilidad de los adolescentes que atiende el sistema y la enorme dificultad que el sistema ha enfrentado para obtener estabilidad.

Entender algunos elementos claves de la cultura organizacional puede ayudar a la mejor comprensión de varios de estos problemas y, tal vez, aportar a su solución.

Para ello se utiliza una estrategia de abordaje cualitativa, centrada en la entrevista semi – estructurada, pero que también incorpora la visita de los centros y la observación de los procesos de trabajo, de forma secundaria. Se realizaron 41 entrevistas en profundidad, las cuales fueron desgrabadas y codificadas en su totalidad para el ulterior análisis de contenido. Se desarrolló un muestreo teórico buscando la máxima variación de los entrevistados en tres funciones clave: directores, técnicos y educadores.

El cuerpo de la tesis estará organizado de la siguiente manera: en el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico. Se definen conceptos clave de la organización y se desarrolla el concepto de Cultura Organizacional y sus dimensiones. En el capítulo 3 se enumeran una serie de antecedentes de investigación en cultura organizacional y criminología. Luego de esto, en el capítulo 4, se presenta el problema de investigación y la relevancia teórica y social del mismo. El capítulo 5 está destinado a presentar el diseño de investigación y metodología.

Finalmente en el capítulo 6 se desarrolla el análisis y en el 7 se sintetiza la información recogida y se desarrollan las reflexiones finales.

2. Marco teórico

2.1 “Trabajo” y “Organización”

Uno de los grandes problemas en Ciencias Sociales es el de la pluralidad de definiciones. No por el hecho en sí de que existan muchas posibles para la misma palabra, lo que puede ser un fiel reflejo de la intervención de corrientes o paradigmas distintos sobre los mismos fenómenos. El problema se da cuando conceptos que no son unívocos se tratan como si fueran directamente comprensibles. Cuando esto sucede el lector se encuentra con el problema de que no puede hilvanar la cadena conceptual que crea la teoría (que será utilizada para interpretar los datos), o en su defecto, que debe hacerlo por sí mismo quedando abierto a interpretación y siendo por lo tanto ambiguo (Cortés, 2006).

Esto puede ocurrir muchas veces con los conceptos más comunes, como los que expresamos en el título. Siendo que esta investigación se enmarca en la Sociología del Trabajo y Organizacional a través del concepto de Cultura Organizacional parece fundamental comenzar aproximándonos a los conceptos de “trabajo” y “organización”.

Para esta investigación consideraré al trabajo como una actividad humana y relacional en la que, a través de la misma, se persigue el objetivo de transformar, producir o afectar un elemento tanto material como inmaterial a través de ciertos medios aproximadamente conocidos. En esta actividad el trabajador puede aportar y construir elementos objetivos como energía, reglas, rutinas o protocolos; así como elementos subjetivos relacionados con su capacidad cognitiva para reconocer y solucionar problemas, su capacidad emocional para articular el trabajo o sobreponerse a situaciones difíciles o su ética personal en diferentes casos donde existe la libertad de actuar de diferentes formas. (De La Garza, 2010; Quiñones, 2007; Quiñones y Van Rompaey, 2013; Supervielle, 2010).

Entiendo a cualquier organización como un subsistema social conformado por personas a través de diferentes comunicaciones (Luhmann, 1997). Como tal, el mismo existe debido a su diferencia (límite) con el entorno en el cual está acoplado. Cualquier sistema tiene un fin, en el caso del INISA es encargarse de la ejecución de las medidas judiciales impuestas a los adolescentes que han sido sentenciados por una infracción penal.

2.2. Cultura Organizacional

2.2.1 Alguna definición de cultura

“The culture concept has been borrowed from anthropology, where there is no consensus on its meaning. It should be no surprise that there is also variety in its application to organization studies”. (Smirich, 1983: 339)

El concepto de cultura ha sido un concepto central para las Ciencias Sociales, especialmente para la antropología, y como tal ha sido definido de varias formas desde diferentes escuelas de pensamiento. Lo que implica, siguiendo lo expuesto en el capítulo anterior, que debemos presentar algún tipo de definición de la misma antes de comenzar a hablar de ella.

La definición de cultura será fundamental para enmarcar el concepto más específico de cultura organizacional como un caso específico de fenómeno cultural.

El principal punto de apoyo en este sentido será la definición semiótica de Geertz:

“El concepto de cultura que propongo (...) es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.” (1992: 21)

Esto quiere decir que la o las culturas son aquellos significados que los diferentes grupos otorgan a los fenómenos que se les presentan, que son transmitidos y aprendidos así como modificados constantemente. Estas “tramas de significación” compartidas permiten la comunicación y la acción social. Esta es una definición bastante general que nos permite enfocar el área de los estudios culturales en el área de la semiótica, específicamente, en la construcción de significados por parte de diferentes agregados humanos.

La cultura sería el factor común entre los individuos a la hora de comprender la realidad haciendo posible la acción organizada. De esta forma vemos que el problema de la cultura está directamente vinculado con un problema fundamental de la sociología, el problema respecto a cómo es posible el orden social (Luhmann, 2010; Boggs, 2004).

2.2.2.La cultura organizacional por Schein

El trabajo de Schein (1992) "Organizational Culture and Leadership" fue uno de los primeros esfuerzos (el libro fue originalmente publicado en 1985) por ofrecer un desarrollo teórico contundente del concepto de cultura al tiempo que realiza un esfuerzo considerable por desagregarlo, señalar indicadores y dar cuenta de las potencialidades para la investigación empírica y el management.

El autor define cultura como un "modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". (Schein, 1992: 12)

Desarrollaremos algunos elementos de la definición para esclarecer el concepto:

- La cultura como un modelo de presunciones básicas. Tres niveles de cultura:
 - o Artefactos: son los patrones, procesos y estructuras visibles en la organización (modos y procesos de trabajo, organización del espacio, acumulación de información, etc.). Los mismos pueden entenderse a través de la cultura o subcultura propia de la organización; sin embargo es difícil descifrar la misma a partir de los artefactos ya que la acción puede deberse a diferentes tipos de presunciones desconocidas a priori.
 - o Valores expuestos: son estrategias, metas y filosofías expuestas y sistematizadas por la organización las cuales justifican en buena medida los artefactos. En muchos casos los mismos pueden ser coherentes tanto con los artefactos como con las presunciones básicas; sin embargo también pueden ser aquellos valores "políticamente correctos" sin reflejar la realidad del *modus operandi* de la organización: "analyzing values one must discriminate carefully between those that are congruent with underlying assumptions and those that are, in effect, either rationalizations or only aspirations for the future" (ibíd.: 21)
 - o Presunciones básicas: son percepciones, pensamientos, sentimientos y creencias inconscientes dadas por sentado que, finalmente, son la fuente de los valores y de la acción.

- La cultura es, en última instancia, esta serie de presunciones básicas a la cual puede accederse por lo que los actores en las organizaciones dicen y hacen, dando coherencia estructural al funcionamiento de la organización (es decir, que generan rutinas y hábitos). Como se vio, cada uno de los niveles está en interacción con el anterior (Ver anexo: 9.1)
- “Inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo”: estas presunciones son grupales, son propias de la organización o sub – grupos de la organización y se crean en la comunicación entre los individuos, pudiendo alguno de ellos tener un rol de liderazgo con una iniciativa distinta a la hora de desarrollar las mismas o plasmar una mirada o solución concreta sobre un asunto.
- ¿Presunciones básicas sobre qué?: las presunciones básicas se conforman en torno a dos problemas a los que todo grupo organizado se enfrentaría: la integración interna y la adaptación externa. Se avanzará sobre esto más adelante.
- La cuestión de la socialización: estas presunciones básicas, una vez que son tales y que se vuelven compartidas por el grupo, son también las que se transmiten de alguna forma a los nuevos integrantes reproduciéndose en la activación de las mismas, es decir, reproduciéndose en la medida en que los miembros retoman acciones acordes a las mismas y estas a su vez son realizadas por los nuevos miembros.

Lo central es comprender que:

“though the essence of a group’s culture is its pattern of shared, taken-for-granted basic assumptions, the culture will manifest itself at the levels of observable artifacts and shared espoused values, norms, and rules of behavior. It is important to recognize in analyzing cultures that artifacts are easy to observe but difficult to decipher and that values may only reflect rationalizations or aspirations. To understand a group’s culture, one must attempt to get at its shared basic assumptions and one must understand the learning process by which such basic assumptions come to be”. (Ibid.: 27)

Las presunciones básicas responden a los problemas a los que se enfrentan los agregados humanos. Estos a su vez pueden dividirse en varias áreas. Este trabajo de modelización y categorización es fundamental para realizar sucesivas aproximaciones a indicadores observables.

Los problemas de adaptación externa pueden agruparse en las siguientes dimensiones:

- Misión y estrategia: los objetivos de la institución, su tarea fundamental y sus funciones latentes y manifiestas
- Metas: consenso sobre las mismas derivadas de la misión principal.
- Medios: acuerdos sobre los medios para conseguir las metas; esto refiere a modos y herramientas de trabajo, división de tareas, premios e incentivos, etc.
- Medición: criterios en torno a la evaluación sobre cómo el grupo está logrando sus objetivos.
- Corrección: en base a lo evaluado en la medición generar consensos en torno a qué decisiones tomar en pos de los objetivos.

Respecto al problema de la integración interna podemos dividirlo de la siguiente forma:

- Creación de un lenguaje común y categorías conceptuales
- Definición de los límites de los grupos y de las categorías de inclusión y exclusión
- Distribución del poder y el status
- Generación de normas de intimidad, amistad y amor
- Definición y otorgamiento de recompensas y castigos
- Explicación de los fenómenos irregulares

En el anexo (9.1) se puede observar un esquema que presenta la desagregación del concepto por parte del autor. Este desarrollo ofrece potencialidades a la hora de decidir qué se observará y cómo esto se relaciona o ubica en un mapa conceptual más amplio.

Ahora bien, las dimensiones de la cultura mencionadas antes son propias de cualquier configuración organizacional. Sin embargo, estas dimensiones se interrelacionan con un set de dimensiones más profundas:

“As groups and organizations evolve, they develop shared assumptions about more abstract, more general, and deeper issues. Most of the dimensions underlying such issues are derived from the wider cultural context in which the group is located, so their existence as assumptions can be quite invisible and taken for granted in homogeneous cultural contexts”. (Ibíd.: 94)

Estos elementos estructuran la interpretación de la realidad y la acción de manera muy profunda. Por lo general son elementos que se dan constantemente por sentados, lo que dificulta su observación a través de las diferentes herramientas metodológicas. Veremos,

sin embargo, que a lo largo de las entrevistas es posible observar algunos de los nudos problemáticos asociados a estas dimensiones.

- La naturaleza de la realidad y la verdad: presunciones asociadas a cómo determinar qué es y qué no es real.
- La naturaleza del tiempo: refiere a cómo se mide el tiempo, la importancia que tiene, si es considerado lineal o cíclico, si conviven diferentes lógicas, etc.
- La naturaleza del espacio: relacionado con el uso de los espacios, el significado simbólico de los mismos, las normas de privacidad e intimidad en la organización.
- La naturaleza de la naturaleza humana: presunciones que definen qué es ser humano, qué características intrínsecas posee. Este elemento es de relevancia en este tipo de investigación, las presunciones respecto a la naturaleza humana tendrán una relación directa respecto a la fundamentación de la pena y sus límites, a los derechos, etc.
- La naturaleza de la actividad humana: refiere a como se relaciona el humano con el entorno, cómo debe relacionarse, qué grados de pasividad o actividad debe tener.
- La naturaleza de las relaciones humanas: presunciones respecto a cómo se relacionan entre sí los humanos. Implica la distribución de elementos como el poder o los vínculos afectivos.

3. Antecedentes

3.1. El referente empírico: la transición SIRPA – INISA

El proyecto de investigación que aquí se presenta fue desarrollado en un principio para realizarse en SIRPA, comenzándose el campo a fines de 2015.

El SIRPA es creado en 2010 mediante la ley 18.771 como un órgano desconcentrado y específico para la gestión de medidas a adolescentes en conflicto con la ley, en la órbita del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU). El mismo surge a partir del SEMEJI (Sistema de Ejecución de Medidas sobre Jóvenes con Infracciones) quien previo al 2009 había sido llamado INTERJ (Instituto Técnico de Rehabilitación Juvenil) creado en 1995. (Trajtenberg y Eisener, 2015).

Sin embargo, durante el trabajo de campo de la investigación se aprueba la ley 19.367 que crea el nuevo Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA). Este nuevo instituto sustituye al SIRPA, cambia sus autoridades y pasa a la órbita del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) como un servicio descentralizado.

En todas las versiones nombradas, la institución es de carácter público y separada del sistema penal adulto.

Estos cambios generan una situación particular dentro de INISA, el cual cobra un particular dinamismo, habiendo cambios importantes en la organización de los trabajadores, los proyectos y modos de trabajo. Sin embargo, la gran mayoría de los funcionarios se mantuvieron en la organización.

Para presentar el funcionamiento de la institución utilizo información de las propias entrevistas, así como el trabajo de Nión para SIRPA (Nión, 2015) y el diálogo realizado con el equipo de INISA que apoyó la investigación. No es posible en la actualidad acceder a algún organigrama o mapa funcional público.

Avanzando jerárquicamente desde arriba INISA está compuesto por su directorio. Este es designado desde el gobierno nacional y es la autoridad máxima de la institución. Son los encargados de designar a las diferentes direcciones de programa y responsables últimos de las decisiones generales del sistema.

Los programas se encargan de necesidades específicas del sistema. En este sentido existe un programa de privación de libertad que coordina el trabajo de los centros dedicados a

esta tarea, otro programa dedicado a las medidas no privativas (PROMESEM), así como los programas de educación, seguridad, salud, etc. que cumplen la función de garantizar estos elementos para los adolescentes.

Recordemos que el código de la niñez y la adolescencia (Ley N°17.823) dictamina que las medidas sentenciadas por la ley penal sobre adolescentes deben tener un componente socioeducativo y garantizar todos los derechos, coartando exclusivamente la libertad ambulatoria.

Dentro del programa de privación de libertad, y dependiendo de este, se encuentran cada uno de los centros. Estos están ubicados en Montevideo y en la Colonia Berro.

Los centros albergan a los adolescentes y son los encargados de garantizar su cuidado y atención en los servicios básicos (alimentación, refugio, higiene, etc.) así como también deben convivir cotidianamente con ellos. Es, básicamente, donde viven. Cada centro tiene su equipo de trabajo que consta de la dirección y su equipo de educadores y coordinadores para la realización de esta tarea.

Sin embargo cada centro también puede tener algún tipo de personal técnico, asociado a los programas, a su disposición. En muchos casos los centros tienen “su” psicólogo o “su” maestra, dedicados exclusivamente al trabajo en ese centro. La diferencia respecto al educador y la dirección es que estos dependen de sus respectivos programas. Es decir, la maestra puede trabajar en un determinado centro pero responderá al programa de educación y el psicólogo hará lo propio con el programa técnico psicosocial.

Los técnicos pueden trabajar en un centro así como en más de uno o en diferentes espacios de INISA. Estos trabajan con el adolescente en tareas profesionales, asociadas a la posesión de credenciales educativas.

Direcciones, educadores y técnicos son quienes tienen la mayor influencia sobre el trabajo con el joven. La dirección desde la toma de decisiones macro y los técnicos y educadores mediante el trato directo.

Luego existe una serie de programas y funcionarios que podemos considerar como staff de apoyo (Mintzberg, 2012). Estos son encargados de trabajar sobre diferentes elementos que permiten el trabajo de los actores anteriores: transporte, administración, seguridad, etc.

En el anexo 9.2 presento un diagrama que da cuenta de la articulación entre programas, departamentos y centros, tomado de la investigación de Nión (2015).

El adolescente entonces, en caso de estar en privación de libertad, vivirá en un centro que estará a cargo de su cuidado y será intervenido por diferentes programas. Esto puede ocurrir en ese mismo espacio, por ejemplo, con las diferentes entrevistas con el procurador, como fuera de él, en caso de que corresponda, yendo al liceo, participando de algún trabajo en convenio con INISA, entre otros. Estas diferentes medidas estarán engranadas por el funcionamiento de otros programas que lo hacen posible, aquellos a los que llamamos staff de apoyo.

Esta tesis analiza exclusivamente con direcciones, técnicos y educadores.

Los datos cuantitativos más actualizados que poseemos de la institución son los que surgen del censo de funcionarios realizado en el período enero – mayo 2014 para el SIRPA (Juncal et al., 2015). Para ese entonces trabajaban 1212 personas si bien se señala que posteriormente ingresó un contingente bastante grande de funcionarios en la modalidad de “talleristas” al sistema (alrededor de 300 funcionarios).

La distribución por sexo para todo el sistema es bastante pareja habiendo un 49,5% de mujeres y un 50,4% de hombres.

La distribución por edades se observa en el anexo 9.3. La mayoría de los funcionarios tiene entre 31 y 40 años (35,3%), seguidos por aquellos que tienen entre 41 y 50 años (31,8%).

Residen mayoritariamente en Montevideo (62,7%) sin embargo también existe un porcentaje importante de trabajadores (33,1%) que reside en Canelones, muchos de ellos por su vínculo laboral con la Colonia Berro, ubicada a escasos kilómetros de Suárez en el mismo departamento.

Por último, otros dos datos permitirán terminar de generar un panorama muy general de la organización y también ayudarán a la hora de pensar el muestreo:

Por un lado podemos observar el nivel educativo más alto alcanzado en el anexo 9.4. La mayoría de los trabajadores se encuentra entre Ciclo Básico y Bachillerato (32,9% y 32,1%, respectivamente).

Por su parte, en base al cuadro 25 presentado en el Censo (Juncal et al. 2015: 46) se presenta un cuadro por función resumido en el anexo 9.5. En el mismo se agrupó a las funciones Instructor, Trabajador Social, Psicólogo, Maestro, Abogado, Procurador, Auxiliar de Enfermería, Docente, Ecónomo, Educador Social, Médico, Psiquiatra, Maestro de Taller, Arquitecto, Sociólogo y Agropecuario como “Técnicos”. A los Educadores,

Talleristas, Coordinadores y referentes de turno se los agruparon como “Educadores/Atención directa no técnica”. A los Oficiales, Administrativos, Cocineros, Choferes, Contención/Seguridad, Requisa, Traslado y Mantenimiento se los agrupó como “Staff de Apoyo”. Las direcciones se dividieron entre Centros/Servicios y Programas, agrupándose en ambos casos direcciones y subdirecciones. Por último se agruparon las categorías “otros” y “No sabe/No contesta”.

Observamos que los educadores son la gran mayoría (61,0%), seguidos por el Staff de Apoyo (15,1%) y los técnicos (11,3%).

3.2. Estudios en Cultura Organizacional

Antes de ahondar sobre el proyecto de investigación y el diseño parece relevante hacer un breve repaso respecto a cómo se ha trabajado empíricamente desde enfoques y áreas similares antes.

Jung et al. (2009) realizan un repaso de las diferentes estrategias utilizadas para estudiar la cultura organizacional. En este sentido observan básicamente tres estrategias posibles basadas en la utilización de técnicas cuantitativas, cualitativas o su combinación. La elección dependerá fundamentalmente de los objetivos que se persigan y cada una tendrá sus respectivas ventajas y desventajas, las cuales no son muy distintas a las que normalmente se les adjudican a cada una de ellas: por un lado la investigación cualitativa podrá analizar los datos en un contexto más cercano al “natural” de la organización, tendrá la posibilidad de incorporar elementos no previstos y trabajar con el discurso y la subjetividad de los actores que a fin de cuenta crean la cultura.

Por su parte la investigación cuantitativa es relativamente rápida de ejecutar y analizar, es fácilmente generalizable (por ser probabilística), por utilizar test estandarizados puede fácilmente compararse a través del tiempo e inter-organizacionalmente y por trabajar con variables, algunas pasibles de control por parte de la organización, presenta una forma más intuitiva de aplicación práctica.

La combinación de ambas estrategias puede superar las restricciones de cada una de ellas por separado sin embargo es claro que en ese caso requerirá más esfuerzo y recursos.

A nivel local varios estudios organizacionales han incorporado el concepto, a modo de ejemplo:

Quiñones y Supervielle (2005) en su estudio sobre la banca española multinacional parten de este concepto para comprender las inconsistencias entre lo que las organizaciones pretenden lograr y la orientación de las acciones de sus miembros. Se observa como las diferentes concepciones de lo que es cultura, en particular su interpretación como variable o metáfora base (Smirich, 1983), puede dar lugar a diferentes acciones y generar resultados que la visión opuesta no contemplaba.

Rey y Supervielle (2013) realizan un estudio sobre la cultura organizacional de una empresa agroindustrial uruguaya. A través de una metodología de corte etnográfico el concepto sirve para analizar los nudos críticos que llevaron a un constante malestar y tensión entre los trabajadores y los empresarios.

Niñón y Pucci (2012) por su parte utilizan el desarrollo de Schein (1992) para estudiar la cultura de seguridad en CONAPROLE². Parten de la base de que la postura de los trabajadores frente a la seguridad y los significados asociadas a la misma son parte de la cultura más amplia creada en la organización y que sigue la misma lógica de creación y actualización.

En lo que refiere a la investigación empírica en contextos de centros dedicados a la privación de libertad para jóvenes destacaremos tres investigaciones realizadas en Estados Unidos (Glisson y James, 2002; Farrell, Young y Taxman, 2011 y Glisson y Green 2006). En estas investigaciones se analiza, desde un enfoque cuantitativo, cómo el factor “Cultura Organizacional”, medido a través de la conjunción de varias variables, afecta la calidad o el modo de los servicios realizados.

Es especialmente interesante observar que la descripción del sistema penal juvenil que los autores presentan es bastante similar al que describen aquí los propios involucrados³, en particular en lo que a sus defectos refiere: un sistema que ofrece un trabajo mal remunerado, estresante, con amplios márgenes de incertidumbre respecto al futuro y una carrera funcional poco clara (Gilsson y James, 2002).

En este contexto la variación de elementos culturales parece incidir significativamente sobre variables que refieren al servicio realizado (como la aplicación de modos de trabajo

²Cooperativa Nacional de Productores de Leche. Uruguay.

³ Basándome en las entrevistas

basados en la investigación, la aplicación de programas de salud mental, entre otros), controlando por una serie de posibles variables intervinientes.

Este elemento refuerza la relevancia de la investigación en la medida que robustece la hipótesis respecto a los efectos de la cultura sobre el funcionamiento organizacional.

Por otro lado Glisson y Green (2005) se encargan de demostrar, a través de un análisis factorial, que el constructo “Cultura Organizacional” se comporta como tal en la medida en que las variables que pretenden dar cuenta de la misma co-varían y permiten crear grupos homogéneos interiormente y significativamente distintos entre ellos. En este sentido el fenómeno cultural en las organizaciones debe entenderse sistémicamente.

3.3. Investigación criminológica

Por último presento una serie de antecedentes en investigación sobre el sistema penal juvenil en diferentes contextos, sin necesariamente abordar el problema desde la cultura organizacional.

Un antecedente clave es la investigación que realiza Marshall (2013) en Inglaterra, en el marco de su PhD. en la Universidad de Cambridge. Esta tesis tiene varios puntos en común con la que aquí presento, teniendo como objetivo central examinar empíricamente las miradas y perspectivas de los funcionarios trabajando con los jóvenes en sistema penal de Inglaterra y Gales. La misma fue de suma importancia a la hora de recopilar otros antecedentes clave y encontrar bibliografía.

Marshall presenta una revisión bibliográfica exhaustiva sobre las prácticas que mejor promueven el desistimiento del adolescente en el delito. Este objetivo, que va de la mano con la reinserción social, es compartido con INISA.

Las intervenciones efectivas, según la literatura reseñada por el autor, están:

- Basadas en la cuidadosa evaluación de las características del adolescente y su entorno
- Conectadas con las necesidades individuales del joven
- Focalizan en habilidades cognitivas
- Son multimodales
- Contienen algún elemento de reparación o responsabilización

- Son llevadas a cabo como fueron planeadas (refiere a la coherencia entre planificación y ejecución de las medidas)
- Poseen un contacto de largo aliento con el adolescente. (Marshall, 2013: 53)

La investigación más reciente también destaca la importancia del vínculo entre el operador y el adolescente como elemento clave para la efectividad de los programas o propuestas con jóvenes. También destaca, a nivel del personal la importancia que tienen los diferentes programas de capacitación a la hora de refrescar conocimientos para la tarea y hacer entender las lógicas de los programas a medida que se van implementando.

A nivel local destaco dos investigaciones:

La primera, más reciente, es realizada por Trajtenberg y Eisner (2014). Este trabajo tuvo como objetivo central ofrecer bases sólidas para el desarrollo de políticas eficaces sobre violencia juvenil en Uruguay. Para esta tesis es sumamente relevante la revisión que el autor realiza sobre los diferentes estudios que permiten cuantificar el delito juvenil en Uruguay.

Si bien la información se encuentra fragmentada (los datos secundarios disponibles), lo que dificulta manejar una cifra precisa, según los autores, se observa que entre el 2008 y el 2012, el porcentaje de delito juvenil sobre el total del delito nunca supera el 9%. Sin embargo, a nivel de la opinión pública, se considera que son los menores de edad los principales responsables del delito y la inseguridad.

Por otro lado, respecto al perfil de los adolescentes y el tipo de delito se destaca:

“Las infracciones de adolescentes en Uruguay son mayoritariamente contra la propiedad y exhiben mayores niveles de violencia en Montevideo. Los adolescentes que están internados en el sistema de responsabilidad juvenil tienen un perfil vinculado a condiciones de vulnerabilidad: son mayoritariamente hombres, con bajos logros educativos, con problemas de inserción educativa y laboral, y fundamentalmente se concentran en el tramo etario de 16 – 17 años.” (Trajtenberg y Eisner, 2014: 51)

El segundo antecedente a nivel local es la investigación cualitativa sobre los funcionarios del sistema penal juvenil realizado por Trajtenberg (2004) en lo que entonces era el

INTERJ⁴. Esta investigación es particularmente relevante para el proyecto que aquí se presenta en la medida en que, a partir del mismo, se toman algunas dimensiones de análisis propias de los sistemas de privación de libertad.

El desarrollo de Trajtenberg se para fundamentalmente en una mirada criminológica y pretende comprender – entre otros objetivos de la investigación – cuáles son las teorías en uso sobre criminalidad de los funcionarios de INTERJ. De esta forma, el autor indaga sobre tres dimensiones fundamentales: la punitiva, la explicativa y la de justicia local. La primera refiere a cuáles son las formas de sanción adecuadas para los jóvenes infractores, la segunda refiere a las explicaciones sobre por qué delinquen los mismos y la última a los modos de asignación de los recursos para los jóvenes que ingresan al sistema.

Dimensión punitiva: básicamente se pueden hablar de dos tipos de fundamentación de la pena.

- Retributivismo: “se caracteriza por una respuesta de tipo deontológico; a la hora de castigar en forma justa a los agentes; se considera clave seguir determinados principios más allá de sus consecuencias”. (Trajtenberg, 2004: 11)
- Consecuencialismo: “sigue premisas teleológicas. Esto significa que los esfuerzos punitivos deben guiarse fundamentalmente por las consecuencias futuras. El castigo carece entonces de valor intrínseco y tan solo constituye un instrumento para disminuir o prevenir los delitos y los daños por ellos generados en un tiempo futuro”. (ibídem). A su vez dentro del consecuencialismo se pueden observar tres tipos:
 - Rehabilitador: su objetivo fundamental es transformar las preferencias y capacidades del sujeto sobre el que recae la pena.
 - Disuasor: su objetivo es disuadir al sujeto de futuras infracciones en base al castigo recibido
 - Incapacitador: su objetivo es incapacitar al sujeto de realizar nuevas infracciones.

Dimensión explicativa: Por otro lado en lo que refiere a las explicaciones del delito Trajtenberg señala sintéticamente dos:

⁴Instituto Técnico de Rehabilitación Juvenil. En aquel entonces el instituto encargado de ejecutar las medidas judiciales sobre los adolescentes en conflicto con la ley penal.

- Las explicaciones de tipo económicas centradas fundamentalmente en la racionalidad instrumental de los infractores para dar cuenta de la acción
- Las explicaciones de tipo sociológico centradas fundamentalmente en la influencia de elementos estructurales en la explicación del delito

Justicia local: la misma refiere a los criterios para asignar los recursos disponibles del sistema.

Utilizaré en el resto de la tesis los anteriores conceptos como aquí los define el autor.

4. La cultura organizacional en la transición SIRPA – INISA como problema de investigación

A continuación presento los objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación. Intentaré dar cuenta de los lazos entre los objetivos de inferencia causal y descriptiva para los estudios cualitativos que proponen King, Kehoane y Verba (2005) y el objetivo de generar teoría de Glaser y Strauss (1967) y Eisenhardt y Graebner (2007).

La principal pregunta de investigación refiere a cuáles son las culturas presentes en el INISA. Este objetivo central se correspondería en principio con una inferencia descriptiva. Por inferencia se entiende la utilización de datos limitados respecto a un fenómeno dado para dar cuenta de esa realidad entera (King, Kehoane y Verba, 2005).

De la mano de este interés por conocer la cultura en esta institución surge el interés por generar un aporte teórico en determinadas áreas a partir de este caso. Interesa saber en torno a qué elementos se generan las divisiones culturales (sí las hay), si esas divisiones se mantienen en torno a diferentes asuntos de la institución, a qué refieren las mismas, que problemas o dificultades encuentran, etc.

La postura que aquí se toma es que el objetivo inferencial y el objetivo teórico se acompañan mutuamente. Es necesario generar algún tipo de inferencia para teorizar sobre ella en función de elementos empíricos. Dependiendo de una serie de decisiones se podrá analizar hasta qué punto se alcanzan ambos objetivos, el inferencial y el teórico. En esta tesis se intentará generar una buena descripción de algunos elementos puntuales del INISA de forma tal de aportar a partir de la misma al desarrollo teórico de los conceptos utilizados.

Las principales preguntas de investigación pasan en principio por cómo se “llenan” las diferentes dimensiones que Schein (1992) desarrolla para la cultura organizacional. Para caminar hacia este objetivo fue necesario desarrollar una serie de preguntas e hipótesis más específicas que permitieran enfocar la investigación.

A la hora de desarrollar preguntas e hipótesis se intentó conectar las dimensiones culturales con elementos específicos de la investigación criminológica:

- 1) ¿Cómo interpretan los funcionarios de INISA los objetivos institucionales? ¿son compartidos entre los diferentes funcionarios? ¿cuáles consideran que deberían ser los objetivos?

- 2) ¿Cómo interpretan los funcionarios de INISA que deben enfocarse los objetivos institucionales? ¿qué acciones se realizan? ¿están de acuerdo con las mismas? ¿qué debería hacerse? ¿qué piensa el resto de los funcionarios?
- 3) ¿Cómo describen los funcionarios de INISA a los adolescentes con quienes trabajan? ¿qué motivos, causas o explicaciones dan al delito juvenil?
- 4) ¿Cuáles son las principales virtudes y debilidades del sistema para los funcionarios?

A partir de estos cuatro grupos de preguntas se buscó en la investigación la emergencia de los principales factores clave de la cultura.

Las principales hipótesis frente a estas preguntas son:

- 1) La interpretación de los objetivos institucionales girarán en torno a una mirada consecuencialista de la pena, de tipo rehabilitador.
- 2) Existirá una dispersión considerable en torno a las acciones que deben realizarse para avanzar sobre estos objetivos. Dependerá en buena medida de la formación del entrevistado.
- 3) La explicación del delito será de tipo sociológico fundamentalmente y la descripción del adolescente estará fuertemente fundada en características contextuales del adolescente.
- 4) Se enfatizará sobre las debilidades del sistema.

Estas hipótesis son más bien sencillas. El énfasis está puesto sobre las preguntas de investigación, en un contexto de investigación cualitativa, donde se espera ir desarrollando y formulando hipótesis a medida que se avanza con el campo y el análisis. Se espera que la metodología utilizada permita una descripción rica de la cultura, dando lugar a una serie de elementos no previstos y por tanto, no hipotetizados.

A estas hipótesis se agregan otra serie que no están directamente contempladas en las preguntas, pero se espera su emergencia:

- 5) Existirán divisiones culturales asociadas fundamentalmente a la formación de los entrevistados
- 6) El trabajo interdisciplinario emergerá como un problema, particularmente por las diferencias de poder y status y de lenguaje común y categorías conceptuales.

Es claro que estas hipótesis fueron variando a lo largo del proceso de investigación. Aquí intenté ser fiel a un set de hipótesis iniciales que guiaron el proceso. En el capítulo de síntesis vuelvo sobre estas para analizar cómo fueron sometidas a prueba.

5. Diseño de investigación y metodología

Baptista, Fernández y Hernández (1997) definen el diseño de investigación como los pasos que el investigador se propone para responder las preguntas que se ha formulado. Uno de estos pasos implica resolver el tiempo y el espacio de la investigación: en este caso es la transición SIRPA – INISA. En particular, el grueso de la investigación se realiza sobre funcionarios de INISA en 2016.

A continuación aclaro cómo se realizó el muestreo sobre esta población, qué técnicas de recolección de datos se aplicaron y qué técnicas de análisis.

Se propuso, desde un enfoque cualitativo y basado en las propias recomendaciones de Schein (1992) para estudiar la cultura organizacional, la realización de entrevistas semi - estructuradas con funcionarios de INISA, seleccionados a través de una muestra teórica.

El objetivo será generar un modelo cultural a través del análisis de contenido (Bardin, 1996; Krippendorf, 1990) de las diferentes fuentes de información.

5.1 El muestreo

Glaser y Strauss (1967) así como Eisenhardt y Graebner (2007) y Sudabby (2006) que trabajan a partir de los primeros coinciden en que la generación de teoría a partir de los datos no es necesariamente igual al ingreso al campo despojado de teoría. De hecho Eisenhardt y Graebner (2007) sostienen que es un escenario en el cual las lógicas deductiva e inductiva comparten protagonismo de forma iterativa.

Se seleccionaron a los entrevistados a través de un muestreo teórico. El mismo consiste en una lógica diferente a la del muestreo aleatorio que pretende alcanzar determinados niveles de generalidad en su resultado a partir de la ley de los grandes números. El muestreo teórico selecciona los casos en función del interés que los mismos poseen para la generación del modelo. En palabras de Morse (1994: 224):

“The primary feature of all these methods of sampling is that the situation of the sample is determined according to the needs of the study, and not according to external criteria, such as random selection. Participants are representative of the same experience or knowledge; they are not selected because of their demographic reflection of the general population.”

En este sentido el tamaño de la muestra no puede ser delimitada ni definida a priori ya que la misma dependerá de los descubrimientos que progresivamente se hacen en el campo. En esta investigación se partió de la base de que era importante conocer la mirada de las jerarquías de la organización así como de los funcionarios de atención directa teniendo como hipótesis que podía ser un eje problemático. Avanzando con la investigación observamos que otro eje conflictivo es la división entre el funcionariado técnico y no técnico por lo que el muestro debió avanzar contemplando estas características.

De forma general, siendo el objetivo una inferencia descriptiva general del sistema una primera base pasa por entrevistar a individuos que trabajen en diferentes partes o lugares del mismo.

Esta decisión se fundamenta en la variación de los grupos que proponen Glaser y Strauss (1967) y que retoma Morse (1994) así como en la búsqueda de múltiples casos en Eisenhardt y Graebner (2007) o la lógica pseudo – experimental de King, Kehoane y Verba (2005). Los diferentes centros y departamentos del sistema realizan diferentes trabajos y tienen diferentes historias. El dar cuenta de ellos permitirá analizar continuidades y rupturas en las representaciones en función de estos cambios, de forma tal de dar lugar a una teoría más robusta.

En este sentido, tal vez la información recabada no permita desagregar demasiado los resultados (por ejemplo, si se entrevista a dos educadores de un centro será difícil hablar de ese centro en específico) pero la maximización de las diferencias entre los entrevistados permitirá afirmar con cierta seguridad los elementos generales en los que coinciden a nivel de sistema.

Se comenzó el trabajo de campo con el objetivo de realizar en torno a las 40 entrevistas. Esta cifra podía variar en función de la saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967; Morse, 1994) que se fuera alcanzando con los progresivos avances. La cifra elegida se basa en investigaciones realizadas en otras organizaciones de tamaño similar.

5.2. La recolección de datos – la entrevista en profundidad

“You don’t need the detail of qualitative interviews to find out how frequently people wash their hair, watch a television program, or buy a particular product, but if you want to know what people think about personal hygiene, why they watch so

much television, or whether people feel that they gain status by buying a particular product, qualitative interviewing is the right approach". (Rubin y Rubin, 1995: 17)

El método fundamental de recolección de datos de la investigación será la entrevista en profundidad. Básicamente se parte del supuesto de que lo que las personas dicen tienen relación con lo que las personas piensan (y esto a su vez tiene que ver con lo que las personas hacen). De forma un poco más sofisticada, se parte del supuesto de que es posible conocer de forma aproximada la interpretación y construcción de la realidad por parte de diferentes sujetos en función de cómo desarrollan su discurso cuando son preguntados sobre la misma (Ibídem).

El objetivo es, a través de las entrevistas, conocer las presunciones básicas de los entrevistados respecto a las dimensiones reseñadas. Esto presenta un problema metodológico ya que indagar en estas presunciones implica en principio ir más allá de lo dicho, implica conocer elementos implícitos de la lectura de la realidad de los actores, ejes que estructuran esta interpretación.

Consideramos aquí que el análisis del discurso de los entrevistados hace posible superar este problema en la medida en que permite observar, a través de los ejemplos que los mismos citan, los problemas que observan, las posibles soluciones y demás elementos temáticos; elementos comunes de la interpretación de los actores. Estos elementos estarían reflejando características de la cultura organizacional.

Las entrevistas fueron semi-estructuradas, es decir, que se presentó una "batería" de preguntas previa a la entrevista que pudo modificarse en función de cómo se fue hilvanando la conversación. Metodológicamente se parte de la base de que es fundamental permitir al entrevistado desarrollar su discurso de forma tal de comprender con detalle la descripción de la realidad del mismo. De este modo pueden surgir elementos no previstos en la entrevista que, dependiendo del interés teórico que tengan para la investigación, podrán o no desarrollarse.

5.3. Análisis de Contenido

A continuación presento la técnica de análisis que utilizó en la tesis, basada en los trabajos de Bardin (1996) y Krippendorff (1990). El objetivo del análisis de contenido lo presenta Bardin con claridad:

La finalidad analítica primordial que resuelven las técnicas de “análisis de contenido” es la identificación y explicación de las representaciones que otorgan el sentido a todo relato comunicativo (...) se preocupa por el tipo de estructuración al que son sometidos los datos de referencia en la elaboración de un relato con sentido. Estas técnicas catalogan, miden y descubren el procedimiento mediante el cual, en cada relato comunicativo se relacionan dichos objetos de referencia con las normas y valores vigentes en cada momento de la historia y en el seno de cada cultura, explicando con una base empírica cómo se consolidan los estereotipos y los mitos que subyacen a los relatos producidos en una sociedad” (op. cit.: 1)

El análisis de contenido, en otras palabras, se preocupa por entender cómo en la construcción de relatos se estructuran los diferentes datos de los que se disponen para dar cuenta de la realidad (sea cual sea el objeto) en pos de entender qué nos dicen estas estructuras sobre quien produce el discurso y a quienes este sujeto teóricamente representa.

En este sentido tanto Bardin como Krippendorff señalan como objetivo último del análisis la inferencia (objetivo que aquí consideramos propio de toda investigación científica):

El análisis de contenido se designa generalmente: Un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendente a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (variables inferidas) de estos mensajes. (Ibíd: 16)

5.4. Procedimiento de análisis

El campo se cerró con un total de 41 entrevistas, con las siguientes características:

Funciones

- 9 cargos directivos
- 18 cargos técnicos
- 12 cargos de educador
- 2 representantes sindicales

Edades:

- 3 entrevistados con 30 años o menos
- 9 entrevistados entre los 31 y 50 años
- 23 entrevistados entre los 41 y 50 años

- 6 entrevistados con 51 años o más

Sexo

- 17 hombres
- 24 mujeres

Dentro de los cargos directivos se encuentran trabajadores en el equipo de dirección de programas y subdirectores programáticos. Estos últimos son parte de una función creada por el INISA y por lo tanto bastante novedosa. En el análisis se dará mayor cuenta de los mismos. Es relevante aclarar, como limitación, que no fue posible realizar entrevistas con directores de centro. Estos, generalmente, poseen un perfil menos técnico que los directores asociados a los programas y tienen un rol bastante relevante en la conformación del cotidiano de cada hogar y en la impronta del trabajo de los educadores, según surgió de las entrevistas.

Los educadores comprenden tanto a aquellos con un rol de coordinador como a los educadores propiamente dichos. Los primeros toman una función similar a la del capataz en una obra. Realizan tareas como educadores pero también son los responsables de organizar la tarea del equipo de educadores de su respectivo turno. Todos los coordinadores entrevistados pasaron previamente por un lapso importante de trabajo como educador.

La muestra se enfocó fundamentalmente sobre los trabajadores de privación de libertad y PROMESEM, si bien se abordaron trabajadores de otros programas en todas las funciones entrevistadas. Para técnicos y educadores se priorizaron posiciones que tuvieran contacto con el adolescente y participación en el cotidiano del mismo. Lo que me interesó relevar fundamentalmente es la cultura que se forma en torno a la atención directa. Las tareas más relacionadas al staff de apoyo (Mintzberg, 2012) decidí dejarlas de lado en pos de realizar un recorte del campo que permitiera una aproximación más rigurosa.

Los representantes sindicales fueron entrevistados en función de su posición como tales, teniendo también una trayectoria personal y funciones específicas en INISA.

Es central en cualquier tipo de investigación científica la transparencia metodológica. En esto también hacen hincapié tanto Krippendorff como Bardin. El análisis cualitativo de contenido puede parecer en principio algo muy arbitrario por lo que considero fundamental ser claro respecto a los pasos tomados para analizar y concluir sobre los datos. En pos de

no entorpecer la lectura, un desarrollo minucioso del proceso de análisis se encuentra adjunto en el anexo (9.6.).

6. Análisis: El INISA a través del discurso de su funcionariado

A continuación presento el análisis de las entrevistas. Este estará dividido en secciones que refieren a las áreas temáticas de interés y siguen una lógica similar a la de la entrevista (Anexo 9.7.). El objetivo es presentar de forma resumida los principales emergentes, cómo estos se conectan entre sí formando un discurso o una interpretación general del sistema y analizar qué acuerdos o desacuerdos existen en la organización y entre quienes.

En el siguiente capítulo sintetizaré esta descripción en las diferentes dimensiones de la cultura organizacional.

Comenzaré con la descripción general de las trayectorias de los entrevistados, su formación, las funciones que adscriben a su rol y su descripción respecto al “día a día” laboral. Esta información contextualizará algunos elementos del análisis sobre las demás categorías de interés y nos permitirá dar cuenta de algunas características particulares de INISA.

Más adelante presentaré, en otro capítulo, los objetivos que los entrevistados adscriben a la institución en genérico. Aquí se analizará la importancia que los entrevistados adscriben a estos objetivos, cómo fueron transmitidos, el acuerdo o desacuerdo, los objetivos que ellos consideran que se deben perseguir y la postura que considera que tiene el resto de los trabajadores.

Luego de esto avanzaré sobre los principales elementos relacionados con la población que trata el sistema en los discursos de los entrevistados. Esto incluye también las causas que los trabajadores adscriben al delito perpetrado por los adolescentes, es decir, qué elementos llevan a los adolescentes a delinquir.

Con los desarrollos anteriores como marco plantearé luego las respuestas que los entrevistados consideran relevantes para trabajar con la población. Analizaré aquí los diferentes niveles de respuesta que se plantean y cómo se relacionan con la descripción anterior.

Luego trabajaré sobre las virtudes y debilidades que los entrevistados observan en la institución.

Incorporado a estas secciones estarán elementos relacionados con la comunicación en la organización, el trabajo interdisciplinario y las competencias emocionales (que también forman parte de la pauta de entrevista).

6.1. Trayectorias, funciones y cotidiano laboral

La pauta de entrevista comienza con una serie de preguntas sobre la trayectoria del entrevistado en la institución, su función actual, las tareas asociadas a la misma y su descripción sobre el cotidiano de trabajo. Dividiré esta información por función.

6.1.1. Direcciones

Dentro de las direcciones se entrevistaron a cargos directivos en diferentes programas y a subdirectores programáticos.

Estos tienen en común una trayectoria larga en versiones anteriores de la institución. En algunos casos esta trayectoria se encuentra entrecortada con pasajes por INAU, que, recordemos, era el organismo a cargo de SIRPA y las instituciones anteriores a cargo de la ejecución de las medidas penales sobre adolescentes. El ingreso al sistema más cercano a la fecha es de 2010.

Cabe destacar que seis de los nueve entrevistados en cargos de dirección ingresan al sistema como educadores. Los otros tres restantes lo hacen como técnicos. Las trayectorias están marcadas, generalmente, por una carrera funcionarial que no es clara ni lineal. Los entrevistados pasan por diferentes funciones, jerarquías, cargos y dependencias durante su vida de trabajo en la institución. Esta irregularidad de la carrera se asocia por lo general al cambio de la organización en diferentes niveles. Los cargos directivos están asociados a posiciones de confianza por lo que el cambio en una dirección tiende a implicar la movilización de todo el equipo. No se observan mecanismos de evaluación claros sino que más bien estas decisiones parecen pasar por las estrategias de evaluación personales de cada director y por la confianza o vínculo con su equipo.

Frente a la situación anterior, los entrevistados en puestos de dirección marcan dos posturas:

Por un lado están quienes asocian su trayectoria a la capacidad de “leer la oportunidad en la institución”. Estos entrevistados describen su trayectoria y su ascenso en la jerarquía organizacional a través de su impronta e iniciativa personal. Como funcionarios tienen

ciertos objetivos e ideas sobre la institución y para llevarlos a cabo buscan estrategias personales, generalmente a través de la comunicación informal y la vinculación con determinados tomadores de decisiones dentro de INISA.

“Todo con, digamos, altibajos, no fue una cuestión lineal sino que muchas veces eso está asociado a opciones personales y a... oportunidades que genera el sistema conjuntamente con algunas opciones personales. En su momento yo fui coordinador de turno porque al momento estaba la construcción de un proyecto del que yo había sido parte en esa construcción y que me interesaba apuntalar ese proyecto y llevarlo adelante. (...) Entonces, digamos, muchas veces los cargos a los que he accedido tienen que ver con algunas cuestiones personales que hemos impulsado dentro de la institución” (Entrevista 3)

Por otro lado están aquellos que presentan una actitud más pasiva. La organización parecería no tener mecanismos preestablecidos de ascenso sino que depende del espacio de trabajo y el superior que a uno le toque. En caso de tener suerte la evaluación será positiva formándose un vínculo que puede catapultar el ascenso (o todo lo contrario).

Como ya vimos, la dirección de los programas esta asociada a gestionar diferentes elementos de la ejecución de la medida, como puede ser la privación de libertad, las medidas no privativas, pero también el trabajo psico-social, la salud, la educación, seguridad, etc.

En este sentido la esencia del rol de la dirección pasa por:

- tener una imagen global del programa, tener indicadores del funcionamiento del mismo y plantear proyectos a mediano y largo plazo.
- Oficiar de contralor de la calidad de los servicios prestados. Evaluar el funcionamiento del programa.

Ahora bien, al analizar las funciones de la dirección emergen dos elementos que son centrales en la vida organizacional de INISA y que atraviesan buena parte de las entrevistas.

En primer lugar los directores observan que hay una distancia importante entre lo que consideran que es su función y lo que efectivamente hacen. Esto se debe más que nada a dos elementos: la falta de mano de obra y el horizonte temporal. La falta de mano de obra implica en muchos casos que el director cubra funciones que no le corresponderían con tal

de solucionar diferentes emergencias. Por otro lado el horizonte temporal implica que la aparición de problemas y los cambios organizacionales hacen imposible proyectar a mediano plazo, el director pasa a estar constantemente “apagando incendios”:

“A veces estoy en la chica y tengo que estar igual atendiendo a los gurises a la par del resto, lo que me parece perfecto si el tiempo sobrara. Pero no priorizando eso porque en realidad si existen roles diferentes es para que cada rol tenga sus funciones específicas. (...) Como siempre nos pasa, los tiempos de un director no son los tiempos de la institución. En ese sentido no... no tengo, lamentablemente cómo hacer para de verdad poder ocuparme de lo que tendría que ocuparse el director que es, de repente, planificar a más largo plazo o poder hacer una lectura global que no... estamos en el mano a mano porque no tenemos los tiempos a veces ni de reuniones generales. Por ahí un poco las dificultades”. (Entrevista 1)

El cotidiano de los directores en general pasa más bien por el recorrido de centros, reuniones con diferentes actores dentro de la institución y trabajo de oficina. Es claro que los entrevistados realizaron descripciones más profundas de su tarea específica en su lugar de trabajo concreto, pero avanzar sobre esto comprometería su condición de anonimato. En el caso de los técnicos y educadores será posible realizar un desarrollo más exhaustivo.

Por su parte, las subdirecciones programáticas ocupan un rol nuevo (que crea INISA). A nivel de trayectoria la misma es similar en su descripción a la de los directores de programas. Respecto a la función que debían cumplir se observó cierta falta de claridad que los entrevistados asociaron a la novedad del rol y la velocidad en la transición de SIRPA a INISA.

En base a lo extraído de las entrevistas, el rol está asociado a un único centro y su función buscaría garantizar la implementación de los diferentes programas en cada uno de ellos. Sin embargo observamos que los entrevistados le dan a este rol diferentes énfasis: mientras un entrevistado optó por hacer hincapié en el trabajo con el apoyo al egreso otro lo interpretó como un apoyo para el desarrollo de las prácticas socioeducativas en el hogar a la vez que otro destaca el énfasis en la necesidad de formar o capacitar a los educadores de centro.

A nivel general, los subdirectores programáticos asociaron su trabajo más que nada al rol técnico en la implementación del componente socioeducativo de la medida. Esto en

contraste con las direcciones de centro que fueron asociadas al cuidado de la seguridad entendido como el control de fugas, motines, enfrentamientos, etc.

Las tareas específicas pasan por la participación en reuniones de equipo, la coordinación de actividades, la planificación y elaboración de informes.

6.1.2. Técnicos

En la categoría técnicos entrevisté a 18 personas. Dentro de estos se encuentran maestros, procuradores, psicólogos y trabajadores sociales. Comenzaré con una breve descripción de la función y cotidiano de cada uno de ellos para luego destacar algunas elementos que aparecen en común.

Trabajadores sociales: Uno de los elementos centrales que destacan los trabajadores sociales respecto a su función en INISA es la gran dificultad para cumplir efectivamente con tareas asociadas a su formación:

“Sí, en realidad la función del trabajador social en el centro uno se siente como frustrado porque no es el trabajo del trabajador social. Porque no hay diferencia, no hay mucha diferencia, en el trabajador, la función del trabajador social y la función de un psicólogo. Como que casi no te das cuenta. Yo trato de hacer algunas diferencias y en mis informes psicosociales hacer mi aporte de trabajador social porque en realidad ¿qué es lo que pasa? No hay muchos, no hay casi nada de trabajadores sociales que se necesitarían muchísimos en estos lugares para hacer realmente nuestra tarea”. (Entrevista 23)

Las tareas que asocian a su rol toman, como eje central, el trabajo de campo. Conocer el entorno del adolescente, su familia, visitar el lugar a donde egresará y de donde proviene, generar redes y vínculos con otras instituciones, entre otros.

Ahora bien, las características particulares del trabajo en privación, sumado al poco personal técnico y la carga de trabajo hace muy difícil que lo anterior pueda llevarse a cabo, según observan los entrevistados.

Es así que en muchos casos el trabajador social toma un rol similar al del psicólogo. Sin embargo esto resulta frustrante por la falta de formación para llevar a cabo esta función y por los objetivos profesionales asociados a la aplicación de las herramientas obtenidas durante la carrera universitaria.

Psicólogos: los psicólogos pueden cumplir diferentes funciones según la etapa de la medida en la que participan y el rol que ocupan. Aquí hablamos fundamentalmente de los psicólogos de centro o los psicólogos que trabajan cotidianamente en PROMESEM.

Son los encargados de realizar las primeras entrevistas con los usuarios y realizar un primer diagnóstico o perfil del mismo. Son los encargados también, junto con los trabajadores sociales, de realizar los informes que por ley deben enviarse al juzgado cada tres meses para cada adolescente. En estos se informa del estado del mismo, su evolución, recomendaciones y demás información relevante para el juez dictaminar cómo se avanza sobre la medida judicial. En este sentido se pueden pedir licencias, medidas alternativas, recorte de la pena, etc.

A su vez participan en diferentes proyectos específicos. En particular, con la creación de INISA se implementa una adaptación del programa canadiense “Enjaula tu furia”. Esta adaptación propone un trabajo grupal con los adolescentes que pretende desarrollar la reflexividad de los mismos en materia de violencia, agresividad y delito: los desencadenantes de esta conducta, las consecuencias de la misma, etc.

Además de estas funciones los psicólogos tienen un rol central en el Programa de Ingreso, Estudio, Diagnóstico y Derivación. Este programa es el encargado de recibir a los jóvenes que ingresan al sistema en primera instancia, realizar un perfil y derivarlos a los diferentes centros en función de sus características. El mismo se desarrolla en el CIEDD (Centro de Ingreso Estudio, Diagnóstico y Derivación).

En buena medida lo que observan es que el trabajo implica el uso de herramientas propias de la disciplina pero no en el sentido terapéutico, sino en el diagnóstico y de recomendación de medidas. Algunos psicólogos entrevistados presentan el problema de desempeñar la tarea en el ámbito de privación, considerando que este entorno distorsiona la normalidad del adolescente y puede llevar a diagnósticos errados.

Maestros: Los maestros se encuentran normalmente asociados a un centro o centros en específico. Esto permite la realización de espacios educativos con adolescentes dentro de los mismos. En Colonia Berro existe el espacio de Áreas Pedagógicas, un espacio dedicado a la educación liceal de los adolescentes que están en condiciones de participar (el modo de impartir las clases y aprobar años es diferente al del liceo común). En Montevideo, sin embargo, no existen estos espacios y la posibilidad de salir del centro a los espacios educativos externos muchas veces no existe.

La maestra se encarga del primer diagnóstico educativo del adolescente. En función de este puede derivarlo a otros espacios, cómo áreas pedagógicas o en caso de que no este preparado o no sea una posibilidad, desarrollar un plan de trabajo específico. Para el caso de los adolescentes que no terminaron la escuela es la maestra la encargada de preparar al adolescente para una prueba de acreditación del año que corresponda.

En muchos casos es esta profesión la única con la que los adolescentes tuvieron un contacto previo fuera de la institución, por lo que muchas veces es un rol estratégico para “entrarle” al adolescente.

Las entrevistadas⁵ destacan como central la necesidad de adaptar su trabajo a los adolescentes, particularmente en el plano emocional. Observan adolescentes que en general han pasado mucho tiempo fuera de los espacios educativos y que no han desarrollado las competencias necesarias para el aprendizaje, al tiempo que se han acostumbrado a modos de solucionar problemas relacionados con la violencia. Esto implica un desafío particular para su tarea, que debe ir acompañada del vínculo con el joven, el desarrollo de empatía y el cuidado de los elementos que generar frustración.

Procuradores: Las tareas de los abogados y procuradores en INISA también dependen del lugar que ocupen. Su función pasa fundamentalmente por el vínculo con un elemento central del entorno del sistema: el poder judicial. Considerando exclusivamente a aquellos que trabajan en los centros y con los adolescentes podemos dividir, en base a las descripciones realizadas por los entrevistados, las funciones del procurador en dos:

Por un lado las tareas fuera de los espacios físicos de la institución. Implican el contacto con el juzgado, hacer llegar los informes, presentarlos y contactarse con los juzgados del interior. De ser posible también se realizan reuniones con la familia, se evacúan dudas con la misma y se la asesora.

Dentro de los centros se registra la situación judicial del adolescente, se lo asesora jurídicamente y se trabaja en equipo para los pedidos de licencia.

En ningún caso el procurador toma el rol de abogado defensor.

⁵Fueron todas mujeres

Como elemento particular del trabajo de procurador también estos destacan el exceso de trabajo para la cantidad de funcionarios y la dificultad para planificar a mediano plazo por los constantes cambios institucionales.

A nivel genérico, en la descripción del trabajo cotidiano de los técnicos, emergen los siguientes elementos centrales:

Su trabajo tiende a estar asociado a la parte socioeducativa de la pena. Esto es claro en la medida en que ellos no tienen participación sobre las medidas de seguridad, sino que en general se encargan de los elementos relacionados con la garantía de los derechos, particularmente en salud (física y mental), educación y el proceso judicial.

En líneas generales, los trabajadores sostienen que existe una sobrecarga de trabajo importante. Lo central de este discurso pasa por el hecho de que esta sobrecarga implicaría un trabajo defectuoso y en particular un horizonte temporal que no condice con las necesidades del trabajo.

Por su parte, el trabajo en privación presenta un particular estado del adolescente que genera nuevos desafíos. Esto implica en muchos casos revisar los conocimientos profesionales adquiridos y buscar respuestas alternativas. Para esta tarea no tienen una capacitación específica ni acuerdos comunes, lo que en ocasiones puede generar una descoordinación del trabajo.

También participan de otro elemento novedoso de INISA: Las Juntas de Tratamiento. Estas son reuniones que buscan incorporar a todas las partes de cada centro para poder discutir sobre cada adolescente en particular. De esta forma participan dirección, técnicos y educadores. Es un escenario donde se pueden definir y consensuar medidas así como resulta una herramienta útil (esto emergió en casi todas las entrevistas) para un mejor diagnóstico del adolescente.

Previo a las Juntas de Tratamiento las reuniones de equipo eran más fragmentadas y por lo general dejaban fuera al educador. La incorporación del mismo es visto por técnicos, directores y educadores como algo central para un mejor conocimiento del adolescente y coordinación del trabajo.

6.1.3. Educadores

Un elemento central que surge de las entrevistas a los educadores respecto a su función y trabajo cotidiano es la existencia de una varianza muy importante en función del lugar de trabajo. En particular existen dos divisiones: entre los programas no privativos y el programa privativo (los centros), en primer lugar y, dentro de los centros, entre los más abiertos y lo más cerrados.

El trabajo en los programas no privativos, es decir, en el resto de los programas que no son el de privación de libertad, por lo general las funciones conciben más con lo socioeducativo. Es el caso del educador de PROMESEM, del Programa de Inserción Social y Comunitaria (PISC), entre otros. En este sentido el educador participa de una medida que se relaciona con el vínculo del adolescente con diferentes redes sociales por fuera del sistema, con la preparación para la libertad, el uso de herramientas emocionales, etc. El elemento coercitivo es mínimo, si bien está presente, ya que los adolescentes están obligados a cumplir con ciertas normas por disposición del juez.

Por su parte el educador de centro presenta una serie de diferencias considerables. En primer lugar la jornada laboral: trabajan por turnos, bajo el modo de 12x60, es decir, 12 horas de trabajo cada 60 horas libres. Cabe aclarar que en muchas ocasiones la cantidad de horas de trabajo aumenta por la realización de horas extras. Estos educadores conviven en los centros con el adolescente durante su jornada. A nivel general su función pasa por la realización de las tareas logísticas del centro y del cuidado del adolescente. Esto implica una gran variedad de acciones concretas: el educador debe levantar al adolescente, como también debe requisar los cuartos o celdas cuando se dispone, acondicionar los espacios para alimentarse y también ser la contención del adolescente cuando se encuentra deprimido o recibe una mala noticia.

La tarea del educador tiene elementos custodiales vinculados a la seguridad, de cuidado vinculado al servicio y al trabajo socioemocional, prácticas o materiales vinculadas al mantenimiento del centro, es decir, existe una varianza considerable de la función.

A su vez dentro de los educadores de centro existen otra división: entre los centros “abiertos” y los “cerrados” o de seguridad:

“yo te digo, yo he pasado por varias... si bien la función ha cambiado mi cargo siempre fue el mismo ¿no? pero no es la misma función que cumple un educador

acá que la que cumple un educador en un centro de privación de libertad de.... Incluso te diría que mismo en los centros de privación de libertad varía dependiendo del nivel de seguridad del centro la función que cumple el educador. O sea, cuanto más seguridad tiene el centro más específica la función del educador. O sea, menos variedad tiene de cosas. A medida que se va abriendo como esa rama de centros de menor seguridad hasta llegar a esto que en realidad es un programa donde los chiquilines no están privados de libertad, ellos están en su casa. A lo sumo, lo único que tienen que hacer, es venir acá, una vez, dos veces, tres veces, lo que sea por semana. Pero ellos están en su casa.” (Entrevista 32)

Esta división funcional no está contemplada en el organigrama de la institución sino que se ha dado producto de la necesidad del sistema y la impronta que se ha heredado de cada centro. El proyecto de algunos centros apunta a la apertura, el vínculo con el afuera, la realización de talleres y medidas de seguridad más laxas, por llamarle de alguna forma. Mientras que los centros “cerrados” se ocuparían de la población más complicada del sistema, la más violenta y conflictiva. Estos centros se caracterizarían por estrictos protocolos de seguridad y un trabajo mucho más acotado con el adolescente.

Esto genera que en un caso el rol del educador pase por lo vincular, el acompañamiento del adolescente en actividades varias, el trabajo afectivo, entre otros elementos mientras que por el otro lado el rol pase básicamente por tareas de servicio. A continuación presento una cita algo extensa pero que ilustra muy bien la distancia entre ambas tareas.

“En el centro Ser la función es totalmente diferente a pesar de que todos somos educadores (...) Es más como cárcel. Está muy limitado el trabajo que vos hacés ¿no? o el trabajo que vos aspirás. Para ir empezando más o menos del comienzo te digo que en el centro Ser que ahora se llama Md1 vos lo único que hacés es atender a los jóvenes a través de las puertas, de las mirillas o de las rejas. En aquel entonces se sacaba los jóvenes a bañar, inclusive los jóvenes en aquel tiempo hacían su materia fecal en un balde, entonces cada rato que ellos te llamaban vos ibas y... le abrías las puertas para que ellos tiraran su materia. Hoy por hoy creo que ya tienen los baños incorporados y se bañan mismo en las piezas, creo que esta todo renovado. Yo ahora desconozco eso. Pero en aquel tiempo ese era mi trabajo ¿no? y ellos tenían la salida al patio que era donde... la parte recreativa que era donde jugaban al fútbol y eso, en lo cual yo interactuaba con ellos porque me gustaba mucho jugar al fútbol. (...) Y bueno, ya te digo, ahí era muy mínima la tarea que podías hacer ¿no? simplemente era la atención a través de una reja en cada llamado

que el joven te hacía, nada más. Y ta, darles de comer y todo eso. Eso era en el centro Ser. Después cuando paso al centro Ituzaingó, un hogar que no sé si lo conocés, un hogar totalmente diferente, para mí el centro Ituzaingó vendría a ser el modelo de todo lo que debe ser el INISA. Porque es un centro que tiene todo para que el joven se rehabilite, desde el funcionario que por lo general trabaja de otra forma, trabaja de tu a tu con ellos porque los chiquilines desde la mañana hasta la noche permanecen abiertos. Ellos deambulan en todo el centro, es un centro que se fue agrandando con el tiempo y tiene todos los talleres ¿no? Tenés repostería, tenés talleres de pintura, talleres de música, computación, ellos tienen quinta, tienen chacra. Bueno, entonces cuando pase al centro Ituzaingó empecé a trabajar en un turno donde por lo general vos tenés una coordinación ya armada. Levantás a los jóvenes, los jóvenes se tienen que bañar, preparar sus camas, como pienso que debe ser en todos los hogares, meriendan y a partir de las 9, 9 y media empiezan las tareas. Al principio empecé a hacer eso ¿no? a dedicarme a hacer eso, también al cuidado y la vigilancia de los perímetros del lado interno pero con el tiempo empecé a trabajar en la chacra. (...) Pero almorzaba solo con los jóvenes que nos hacíamos la comida, teníamos un sector, ahora tenemos la cocina y hacíamos la comida con los jóvenes. Con todos esos jóvenes que vos ves en la televisión por diferentes delitos que están ahí adentro, bueno, esos jóvenes son con los que almorzaba conmigo ¿no? Y nos hacíamos, ya te digo, nos hacíamos diferentes comidas y todo. Esa creo que fue una de las mejores etapas que tuve desde que estoy en INAU fue en ese centro porque trabajé diferente y... y creo que ahí es donde yo aporté.” (Entrevista 37)

En esta cita se puede observar lo que implican las diferencias por tipo de centro.

6.2 Objetivos de la organización: ¿qué es la inclusión social?

En el apartado anterior desarrollé las funciones de los entrevistados en tres grandes categorías y describí las tareas asociadas y los principales emergentes de la cotidianidad de su trabajo. Este esfuerzo enmarca el desarrollo que surge a continuación sobre los sobre la cultura organizacional.

Comenzaré, siguiendo la línea lógica de la entrevista, con los objetivos. En los anexos (Anexo 9.7.) se pueden consultar las preguntas asociadas a este punto. Se pregunta respecto a los objetivos de la institución, cuáles considera el entrevistado que deberían ser

los objetivos, el acuerdo o desacuerdo con estos y el acuerdo o desacuerdo que considera que los demás trabajadores tienen con los objetivos institucionales y personales.

Al preguntar sobre los objetivos se “ataca” directamente a dos puntos centrales de los problemas de adaptación externa sobre los que se crea cultura organizacional: la misión y estrategia y las metas.

La primera refiere los acuerdos respecto a la tarea principal y las funciones manifiestas y latentes de la organización. Las segundas refieren a qué objetivos tangibles, que resultados, se deben alcanzar para cumplir con los elementos de la misión. (Schein, 1992).

6.2.1. Misión institucional: lo explícito y lo implícito.

A la hora de preguntar respecto a los objetivos institucionales de INISA lo primero que se observa, con mucha claridad, es el desconocimiento de los mismos por parte de los trabajadores. Esto sucede incluso a nivel directivo. Claro que en este sentido es relevante recordar que la mayor parte del trabajo de campo se realizó durante el primer año de vida de la nueva institucionalidad.

Al momento de la entrevista muchos entrevistados sostenían que no había habido ningún tipo de comunicación formal sobre lo novedoso del sistema, si se apuntaba a lo mismo o a algo diferente y en concreto a qué era que apuntaba el sistema. Como punto de partida los trabajadores tenían el marco legal: el código del niño y la ley de creación de INISA para realizar sus inferencias.

Hoy día, además, la página web de INISA posee una sección donde se destacan una serie de objetivos.⁶

Esta ausencia en la comunicación los objetivos apareció en las entrevistas de técnicos y educadores comúnmente unida a una crítica general sobre la comunicación organizacional y sobre cómo se vuelca la información desde las direcciones hacia el resto de los trabajadores.

“En la labor cotidiana no tengo claro cuáles son los objetivos. No tenemos información. Nosotros un día nos acostamos siendo [un centro] y nos levantamos siendo [otro centro] cambió la Dirección. No sabíamos, cinco días después nos

⁶<http://www.inisa.gub.uy/sitio/html/objetivos-institucionales>

dijeron que había una nueva Dirección. No hay información. En ningún momento, no nos han informado formalmente. Capaz que si busco en Internet, encuentro algo pero no hay manejo de información. No hay nadie que venga y te diga nada. Al día de hoy, nada. Llevamos no sé cuánto de INISA. Busqué la Ley de Creación del INISA en el Parlamento pero no porque nadie viniera y nos dijera ‘a partir de este momento, esta va a ser...’ Supongo que debe de estar todo.” (Entrevista 9)

Más allá de este desconocimiento, los entrevistados, en función de sus conocimientos personales, el trabajo en la institución, los documentos a los que accedieron y las señales que captaron de los mensajes de las nuevas autoridades se animaron a inferir los objetivos o la misión de INISA, cómo ellos la entendían.

Un primer elemento central del discurso fue la distinción entre los objetivos “dichos” y los objetivos “implícitos”. Esta distinción también emergió, en una postura más crítica al sistema, como los objetivos “dichos” y los “reales”.

Entre los objetivos “dichos” o “explícitos” aparecieron una serie de conceptos con significados en líneas generales superpuestos: la inclusión social del adolescente (en el nombre de la nueva institucionalidad), la inserción social, la reinserción, la rehabilitación y la re-inclusión.

Estos objetivos se ven compartidos entre SIRPA e INISA. Los cambios fundamentales se observan en las metas específicas para perseguir esos objetivos generales y en los medios.

Ahora bien, estos conceptos son conceptos generales y pueden tener significaciones diferentes. En la entrevista se intentó abrir esta “caja negra” y entender a qué referían. Curiosamente muchas veces el elemento central pasaba por un objetivo tal vez más acotado o tangible: evitar la reincidencia, que al adolescente desistiera de la actividad delictiva en el futuro.

Este objetivo anterior se une a una “inclusión social” que significó para los entrevistados el relacionamiento del adolescente con redes sociales legales en el afuera, como puede ser el trabajo, la educación y la asistencia a diferentes programas del Estado o no gubernamentales. De alguna forma lo que se espera es que el adolescente se relacione con un Estado que garantice sus derechos mientras que él se rige por el marco legal y cumple con sus obligaciones. En muchos casos queda la duda de si esto se plantea efectivamente como un objetivo, como un fin, o si es planteado como el medio principal para evitar la reincidencia.

“I: bueno, ahora vamos sí ya con las preguntas más sobre la institución, más generales. La primera es ¿cuáles considerás que fueron hasta ahora los objetivos del SIRPA? O del INISA ¿cuáles son los objetivos? Si han cambiado.

E: yo creo que no han cambiado, o sea, en esencia los objetivos o por lo menos quiero creer que no han cambiado en lo que refiere a la inclusión social de los adolescentes. A veces se habla mucho de re-educación o re-insersión, son términos que yo prefiero no utilizar porque muchas veces los chiquilines llegan a estas instituciones sin haber tenido oportunidad de casi nada, entonces como que el re... el re en base a qué. Entonces, bueno, yo creo que apuntar a eso ¿no? Y en ese sentido en estos últimos años se han creado algunos programas que dan cuenta de... de que bueno de que viene por ahí el camino ¿no? Y la creación de un programa de educación, de un programa de inserción social y comunitaria o de egreso, la idea de que hoy se hayan firmado algunos convenios con el MIDES para darle una continuidad de atención a los chiquilines que terminan la medida. O sea todos esos son aspectos que creo yo tienden a eso.” (Entrevista 6)

Claramente esta es una lectura consecuencialista de la pena, de corte rehabilitador (Trajtenberg, 2004).

Dentro de los objetivos explícitos, de carácter más obvio y tal vez por eso con una aparición menor en las entrevistas, también aparece el cumplir con el dictamen de la justicia. Es decir, llevar a cabo la medida como mandató el juez. Esto, en general, se asocia con el elemento de seguridad: que el adolescente pase el tiempo que debe pasar en contacto con la institución y que lo haga sano, salvo y con pleno respeto de sus derechos.

Por otro lado tenemos los objetivos “implícitos” o “reales”. En primer lugar se debe destacar que estas dos posturas son diferentes. En el caso de los entrevistados que observan estos objetivos como “implícitos” entienden que estos acompañan a los objetivos anteriores en un grado variable. Quienes observan estos objetivos como “reales” poseen una visión mucho más crítica y pesimista del sistema: los objetivos anteriores son cínicos y no representan los verdaderos objetivos de la institución. De alguna forma estos estarían en el plano de los “valores expuestos” (Schein, 1992).

La postura general en este sentido destaca la existencia de lo que llaman “un mandato social” que busca “encerrar lo que molesta”:

“I: ¿Vos considerás que el objetivo debería ser rehabilitarlos de alguna forma?

E: No, yo creo que se tiene como objetivo rehabilitarlos, porque como objetivo encerrarlos y que no se fuguen es el que tenemos ahora. Es medio grosero lo que digo capaz, yo te lo hablo suelta, con sinceridad.” (Entrevista 26)

En general, lo que los entrevistados observan en este sentido es que la institución lleva a cabo un mandato social en el que la pena toma un carácter también consecuencialista pero de tipo incapacitatorio. Es decir, el objetivo ya no pasa por generar un efecto positivo sobre el adolescente que pueda llevarlo a desistir del delito sino sencillamente intentar que durante el tiempo que este bajo la órbita del sistema no cometa más delitos.

Este tipo de objetivos, junto con objetivos de tipo deontológico, los entrevistados los destacan en el entorno del sistema: a nivel general en la sociedad, sistema político y prensa. Esto genera una tensión en varios niveles de INISA respecto hacia dónde se apunta y cómo se trabaja.

6.2.3. Metas institucionales: entre SIRPA e INISA.

En el punto anterior analicé la interpretación de los entrevistados respecto a la misión institucional. Es en torno a las metas donde los entrevistados tienden a mostrar mayores desacuerdos con la institución y entre sí, así como es también dónde los entrevistados observan diferencias entre el SIRPA y el INISA.

En este apartado desarrollo las metas que los entrevistados entienden que la institución se plantea. Más adelante desarrollo misión y metas que los entrevistados entienden que se deberían desarrollar a título personal y analizo los acuerdos y desacuerdos percibidos respecto al directorio y al resto de los trabajadores.

Por el contexto específico de transición, los entrevistados tendieron a hacer el ejercicio comparativo y destacar las diferencias entre las dos institucionalidades. La creación de SIRPA surge en un contexto especial de crisis, según la reconstrucción histórica de los funcionarios. La gran desorganización del sistema repercutía en una muy baja seguridad y cumplimiento de las medidas, es decir, fugas, motines, enfrentamientos con los adolescentes, etc.

Es así que se le adjudica a SIRPA un objetivo fuerte en materia de seguridad. Fue un objetivo explícito de la institución en su momento el alcanzar las “cero fugas”. También, en aquel contexto, existía un profundo descreimiento del entorno respecto al sistema, por

lo que se observa en SIRPA, según los entrevistados, un interés por las cifras y la estadística, por demostrar los cambios y mejoras hacia afuera.

La propuesta de SIRPA pasaba por, en primer lugar, lograr el cumplimiento de la medida judicial, retener a los adolescentes. Una vez que el sistema tuviera esa capacidad, desarrollar las medidas socioeducativas. En particular se observa en SIRPA un interés porque el adolescente trabaje y se destaca la creación del programa de apoyo al egreso que es reformulado como programa de inserción social y comunitaria (PISC) más adelante.

“Bueno cuando yo entré al SIRPA no era SIRPA, se llamaba SEMEJI. Y tenía muchas carencias, sobre todo en cuánto a la seguridad de los jóvenes. Había mucha fuga y poca propuesta de tipo educativa. Fue cambiando la cosa, siendo SIRPA se le dio prioridad en un principio al tema de la seguridad. O sea, si vos querés darle educación a un joven privado de libertad primero tenés que retenerlo. Se le dio preponderancia al tema de seguridad...” (Entrevista 30)

Algunos entrevistados sostienen que este énfasis en los elementos de seguridad implicaba un componente de encierro de los adolescentes que no respetaba sus derechos. También se critica, en varias entrevistas, las malas decisiones de gestión - en particular en la construcción de nuevos centros - y la corrupción a la hora de ocultar violaciones a los derechos humanos por parte de los funcionarios. Cabe destacar que existe cierta polarización entre un grupo de funcionarios más bien críticos del SIRPA que ven con buenos ojos la llegada del nuevo directorio y la conformación de INISA, contra el caso opuesto.

En este contexto nace INISA. Lo hace separándose por primera vez de la órbita del INAU (Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay) y pasando al MIDES (Ministerio de Desarrollo Social). Se observa, en esta nueva institucionalidad, un énfasis por el respeto de los derechos humanos, la calificación de los funcionarios y la gestión los recursos humanos, en una suerte de “purga” de los funcionarios que no son aptos para la labor.

Quienes observan con buenos ojos la nueva institucionalidad entienden que INISA representa un proyecto con énfasis en lo educativo y lo terapéutico y que busca otorgar garantías a los adolescentes en el respeto de sus derechos.

Por otro lado, los detractores del sistema observan la llegada de una dirección con poco conocimiento sobre el sistema, que realizó una serie de cambios bruscos y sin

fundamentos, que no se comunica ni consulta a los trabajadores y que desarticuló una serie de procesos de trabajo que, si bien sub-óptimos, eran mejores que las alternativas planteadas o la deriva institucional. Se destaca especialmente el elemento de incertidumbre que se genera.

A continuación presento una serie de citas en sentidos opuestos, la primera condensa muy bien la postura más favorable a la llegada de la nueva dirección mientras que la que sigue demuestra algunos puntos clave de las posturas más críticas:

“Bueno, ha habido una diferencia grande entre la administración anterior con la actual. La administración anterior tuvo mucho dinero para invertir en construcciones. Considero que lo hizo pésimamente, los modelos que eligió. Donde no se priorizaron los espacios educativos. Y además había como una negación a reconocer que había problemas dentro de los centros. Cuando digo graves problemas hablo de torturas directamente a los muchachos, violación a sus derechos. Entonces había una gran vinculación... la comisión delegada con el sindicato y se tapaban los problemas. Esta nueva administración primero ha declarado y lo ha hecho en la práctica: no avala ningún tipo de tortura o violación a los DDHH. Porque puede ser una violación tenerlo simplemente muchas horas encerrado. Eso ya es una violación. Entonces esta nueva administración está realmente potenciando los espacios educativos. Tiene líneas de comunicación dónde uno sabe que puede acudir y no ser perseguido por denunciar esa situación. Entonces eso creo que es un primer cambio.” (Entrevista 11)

E: (...) Pero en su momento habían muchísimos... para darte un ejemplo, habían muchísimos gurises trabajando. Salían a trabajar montones de gurises. Y hoy tenemos muchísimos menos de los que habían, pero muchísimos menos. Eso a raíz de que cuando asume esta nueva administración se decapita algunos programas, por ejemplo el programa de apoyo al egreso que era un programa que estaba trabajando muy bien y esta administración no le pareció que fuera así, lo decapitó, estuvimos en un conflicto muy grande, inclusive con ocupación. Los trabajadores se sintieron muy afectados y hoy en día aparentemente esta misma administración que decapita, cuando digo decapita es que saca a los directores que eran responsables de ese proyecto, les ordena trabajar como se venía trabajando antes. Pone otros directores, ve que no funciona y dice “bueno muchachos...”.

I: “sigan”.

E: “paramos acá, todo lo que pasó entre nosotros no pasa nada, vamos a volver como estaban ustedes antes”. Una pérdida de tiempo, un año y medio, al santo cuete. (Entrevista 25)

En líneas generales quienes militan en el sindicato tienen una postura crítica de la nueva institucionalidad y su directorio.

6.2.4. Misión Personal: el acuerdo.

Le llamé misión personal a la misión que el entrevistado considera que se debería perseguir por parte de la institución. Es decir, la misión que el entrevistado considera correcta o deseable.

En este punto no existe realmente un desacuerdo con el sistema. Si bien, como ya se explicó, no es clara para muchos entrevistados la misión a la que se apunta, estos están de acuerdo, en general, con a lo que creen que la institución apunta, lo que ellos infieren que es su objetivo.

Esta misión pasa, ya vimos, por los conceptos superpuestos de inclusión, reinclusión, habilitación o rehabilitación.

Si bien existen críticas para el uso de algunas palabras específicas, en particular el uso del “re”, en líneas generales, el significado atribuido a estos conceptos pasa por el desistimiento del delito por parte del adolescente y su vinculación social con redes legales y como un ciudadano pleno en derechos y responsabilidades.

La crítica a lo que sería la “reinclusión” o “rehabilitación” pasa fundamentalmente por el hecho de que, en muchos casos, se entiende que el adolescente nunca tuvo una efectiva participación en la sociedad por su situación de marginación.

6.2.5. Metas personales: lo posible y lo real.

Observamos que existe de forma transversal a las entrevistas un acuerdo en torno a la misión institucional, si bien con diferentes palabras para definir los mismos elementos. Ahora bien, la dispersión en torno a ideas e interpretaciones surge en el área de las metas. ¿Sobre qué se debe trabajar para alcanzar estos objetivos? ¿Qué herramientas debe desarrollar el sistema? ¿Qué logros debe tener el adolescente para que esta misión sea plausible? Ante la pregunta por los objetivos muchos entrevistados hicieron énfasis en responder este tipo de preguntas.

Resumiré brevemente los elementos centrales que surgieron de las entrevistas. Estos objetivos son normalmente los que se asocian a la medida socioeducativa, a lo socioeducativo en el sistema. Esta es una palabra que se repite a lo largo de las entrevistas y es central comprenderla para comprender el discurso de los trabajadores. Su significado no es unívoco, los elementos centrales asociados a ella fueron:

Restauración de derechos: La institución debe trabajar en pos de subsanar, en la medida de lo posible, los derechos vulnerados del adolescente en su trayectoria vital, especialmente en materia de salud y educación formal y no formal (de oficios).

Creación de ciudadanía: Se debe trabajar con el adolescente para que conozca efectivamente cuales son sus derechos y responsabilidades con la sociedad y cómo debe desempeñarse para subsanar sus necesidades básicas por los caminos legales.

Competencias emocionales/ Trabajo terapéutico: para que el adolescente pueda aprovechar las diferentes oportunidades del sistema es necesario trabajar con él las competencias emocionales que le permitan hacerlo. Esto implica un trabajo terapéutico en torno a la violencia, la tolerancia a la frustración, la reflexividad, la autoestima y la capacidad de proyectarse a mediano plazo, como elementos centrales. Aquí también se deben presentar opciones alternativas al delito y ayudar al joven a interiorizarlas y verlas como posibles.

Responsabilización: se entiende que el adolescente, para desistir, debe responsabilizarse de las infracciones previamente cometidas. Esto implica ser capaz de analizar el acto, analizar los desencadenantes de la infracción y sus consecuencias, empatizar con la víctima y concluir el carácter moralmente negativo de sus actos.

Trabajo en el afuera: Las condiciones del egreso del adolescente son centrales para su inclusión social. Para esto se debe preparar a la familia o sus vínculos más cercanos para el egreso, en caso de que el proceso educativo no continúe se debe buscar promover la inserción laboral del joven y también se puede trabajar con diferentes tipos de redes barriales y sociales que sirvan de contención.

No se observa una estructuración clara de estos discursos por función, trayectoria, ni otras características de los entrevistados. Existen diferentes énfasis entre estos elementos y en algunos casos ciertos desacuerdos respecto a cuál de estos objetivos deberían priorizarse. En este sentido, sí es más propio del trabajo técnico una aproximación terapéutica y

educativa del adolescente mientras que desde los educadores se observa una mayor disposición al vínculo y la generación de hábitos a través de la repetición.

En líneas generales se observa que estas metas, fuera cual fuera la que se priorice, son difíciles de alcanzar dado el panorama organizacional. Las limitaciones que existen en el sistema harían imposible trabajar de la forma correcta para los entrevistados. Es así que emergen los objetivos “posibles”. Los mismos pasan primordialmente por la reducción del daño de la privación. Esto es compartido por buena parte de los entrevistados en las diferentes áreas del sistema. El grado o el optimismo es variable. Hay quienes entienden que si bien los objetivos no se logran de forma plena existen algunos triunfos y logros que llevan al sistema a avanzar. Por otra parte hay quienes tienen una mirada completamente pesimista del sistema, que entienden que no logra sus objetivos en lo más mínimo y observan pocas perspectivas de cambio.

6.2.6. La ecuación seguridad – socioeducativo

Antes de cerrar este capítulo es sumamente relevante hacer hincapié sobre un elemento central de los objetivos y del proceso de trabajo general en INISA. Como ya vimos, los trabajadores entienden como la misión central el trabajo de inclusión (eligiendo una de las palabras utilizadas para definirla). Ese trabajo de inclusión implica una serie de objetivos que se enumeraron anteriormente. Por otro lado la institución tiene como misión cumplir con la medida judicial y, para realizar los objetivos socioeducativos vinculados a la inclusión, debe retener a los adolescentes en su órbita. Esta cara de la misión y las metas se asocia a la seguridad.

Estos elementos son intrínsecos al trabajo penitenciario cuando apunta a las medidas rehabilitatorias. Se debe garantizar la permanencia y supervivencia de los individuos en el sistema para aprovecharla a través de diferentes trabajos o tareas.

Lo que se observa, en el caso de INISA, es una tensión entre estos elementos. Los entrevistados presentan los elementos socioeducativos y los de seguridad en una suerte de ecuación inversamente proporcional. Esto se da fundamentalmente en privación de la siguiente forma:

Por un lado están los centros. Aquí es donde el adolescente pasa la mayor cantidad de tiempo en lo que se le llama “el cotidiano”. Los centros pueden desarrollar diferentes espacios educativos y recreativos pero parte de su función central está dada por la

seguridad: mantener al adolescente en el sistema y cuidar de él. Por otro lado la labor técnica se asocia, como ya vimos, al trabajo socioeducativo con el joven. Estas dos lógicas de trabajo son radicalmente distintas y en muchos casos la prosecución más eficiente de una implica un detrimento de la otra. Es así que el trabajo técnico implica en muchos casos el traslado del adolescente, el uso de herramientas potencialmente peligrosas así como a nivel emocional muchas veces implica la afectación del adolescente:

“(…) La unidad de psicoterapia se encargó de hacer este trabajo. Nos demostró que se puede... lo que nos demostró eso es que vamos bien, que la propuesta es por este lado, que se pueden hacer cosas por este lado, que no es fácil... porque moviliza mucha cosa esto. Moviliza al adolescente y por lo tanto el adolescente... un adolescente movilizado... qué sé yo, a ver... en el programa un día trabajas sobre... emociones varias: los enojos... emociones. Y estás trabajando una hora y media que era lo que se trabajaba el adolescente y después se va, el adolescente se va y vuelve al cotidiano. Pero eso no se terminó a la hora y media que cerró el candadito. Eso se lo lleva y ahí adentro sigue haciendo ruidito. Entonces ese adolescente de repente tiene un día malo por decir así. Entonces el equipo de trabajo que no estuvo en el taller y que bueno no tiene una... que no hay un... porque tampoco tiene que haber un tener todo al día de lo que pasa ahí adentro porque eso también es información que...

I: cómo privado

E: claro, entonces lo que se ve es un adolescente que molesta. Desde el otro lado es un adolescente que molesta. Y al otro hay que tratar de hacerle... es decir, explicarle o que entienda que en realidad sí, capaz que está molesto, pero en realidad capaz que está haciendo un proceso precioso por ahí adentro y lo que vos ves es que está molestando.” (Entrevista 2)

Este trabajo técnico genera consecuencias no deseadas para el trabajo en seguridad y cotidiano de los centros:

“Es que en realidad, con todas las limitaciones que tenemos, no podés hacer más que hablar. No tenés herramientas. Incluso los técnicos a veces ni te ayudan, es peor a veces. Los enfocan en un punto que a veces nosotros venimos llevando a un chico que viene con que le mataron un familiar y los técnicos a veces lo desestabilizan. Capaz que uno al conocerlo más, porque lo ves desde que se despierta y sabés si está de buen o mal humor. Hay chicos que yo ya sé que vas y no le podés decir ni

buen día, pero al rato viene él a decirte buen día. Ya los conocés. Yo ya sé”.

(Entrevista 26)

Como respuesta los equipos de los centros en ocasiones no son proactivos frente al trabajo técnico poniendo trabas (al entender de los técnicos). Esto genera un conflicto de intereses y muchas veces el conflicto o división de los equipos de trabajo, el enojo y malestar entre las partes.

Ambos entienden que se trabaja en pos del adolescente. Por un lado a través de los componentes socioeducativo que harán posible la inclusión y por el otro cuidando la seguridad del adolescente y los funcionarios. La falta de comunicación entre las partes y el acuerdo entre las metas y los medios genera esta tensión que dificulta el proceso de trabajo cotidiano.

Esta tensión es una constante en las entrevistas y parece atravesar al sistema todo. También parece que en líneas generales los entrevistados entienden que finalmente en la ecuación la seguridad es lo que prima. Esto debilita el alcance de las metas socioeducativas y tiende a ser fuente de frustración para los entrevistados.

Volveré sobre esto en el capítulo de debilidades.

6.3. Características del adolescente y explicación del delito

En este capítulo abordaré las representaciones que los entrevistados expresaron sobre los adolescentes. Me concentraré puntualmente en las características asociadas a la explicación del delito.

Cómo se construyen estas significaciones es un elemento central a la hora de comprender un trabajo con altos grados de discrecionalidad en su proceso (a diferencia de las rutinas altamente estandarizadas de una maquinaria, por ejemplo). Diferentes interpretaciones sobre el adolescente llevarán, aún con iguales objetivos, a modos de accionar muy diferentes. A su vez, esto puede generar consecuencias indeseadas cuando las diferentes estrategias de abordaje se desenvuelven de forma incoherente sobre el mismo joven.

6.3.1. Entre la sociedad y el cuerpo.

A continuación desarrollo los principales emergentes de las entrevistas. Para ello utilizo una división basada en diferentes niveles de análisis:

- a) Aquello que refiere al entorno social a nivel macro del adolescente: miradas sobre la sociedad, el sistema económico, cultural, educativo, etc.
- b) Elementos relacionados al entorno social inmediato del adolescente: familia, barrio, grupo de pares (Nivel micro y meso social).
- c) Elementos relacionados con las características psicológicas o de personalidad.
- d) Elementos relacionados con características físicas o biológicas.

Esta división surge de la necesidad de ordenar discursos complejos. Tiene la virtud de poder expresar los vínculos y efectos de los niveles superiores de análisis sobre los inferiores.

Antes de comenzar con el análisis cabe aclarar que los entrevistados entienden como mayoritario el delito contra la propiedad, lo que es congruente con la información empírica que se tiene sobre los delitos de los adolescentes (Trajtenberg, 2015) . En líneas generales su discurso explica este tipo de delito, entendiéndose que existen diferentes explicaciones para diferentes tipos. Esto es algo que también surge en algunas entrevistas: en particular hay quienes especifican sobre nuevos tipos de delito, más violentos, como el sicariato, que si bien son muy escasos, han aparecido y se vinculan fundamentalmente con el narcotráfico.

Relacionado con el entorno macrosocial:

Marginación: es común a lo largo de las distintas entrevistas la representación del adolescente como marginado o excluido socialmente. Estos conceptos se asocian con la idea de que el adolescente se desarrolla en un contexto radicalmente distinto al de la mayoría de la sociedad. Un contexto que se asocia con la pobreza multidimensional, con la falta de oportunidades, falta de servicios, no participación del Estado y derechos básicos vulnerados. Pero además de estos elementos que podrían, tal vez, reflejarse en el concepto de pobreza hay otro elemento que es central: la desintegración. Los entrevistados observan adolescentes que nacen en barrios o territorios con escaso vínculo con el resto de la sociedad y que a su vez son homogéneos en las características anteriores. Nacer y vivir en este escenario se relaciona con la falta de recursos y oportunidades, que deriva en menores chances de satisfacer las necesidades o deseos por los caminos legales. Esto sucede en un sentido amplio, desde la oportunidad para encontrar trabajo, como de recibir educación, así como también aprehender las competencias o conocimientos básicos para realizar trámites, recibir atención médica, etc. La siguiente cita es ilustrativa:

“No es fácil para nosotros, pero a ver, gurises que estaban trabajando, por ejemplo, tenían que ir a tramitar la tarjeta del BROU. Estaba en la puerta del banco así y no entraban, porque tenían pánico. Acompañarlos al médico “estoy acá en la mutualista ¿cuál número agarro porque hay 80 cositos de esos rojos?”, “bueno andá a la ventanilla, pregunta...”, “ah, no, no pregunto nada, me voy”, “no, quedate ahí que vamos”. Ahí vamos nosotros. Esas cosas mínimas que uno las da por sentadas, que uno se sabe manejar en una sociedad, no saben porque fueron excluidos toda la vida. Hasta que no entendamos que hay que devolver...”. (Entrevista 21)

Sociedad de consumo: la explicación del delito a través de la sociedad de consumo fue la que más se repitió a lo largo de las entrevistas, más allá de que por lo general fue acompañada por otros factores. Esta explicación no se esperaba al comienzo de la investigación. Los entrevistados entienden que la sociedad toda está sometida a un fuerte influjo de la publicidad, dando lugar a un relacionamiento interpersonal muchas veces signado por los bienes materiales. Entienden que esto es particularmente relevante en el entorno de los adolescentes. Buena parte del status y la posibilidad de ser parte en sus grupos de pares pasa por la tenencia de determinada ropa y accesorios. La importancia de los bienes materiales a su vez se ve exacerbada por la falta de otros distintivos y las propias características de la adolescencia como etapa.

Entonces, parecería que el efecto de la publicidad sobre estos adolescentes generaría la necesidad de consumir determinados productos que para ellos sería imposible obtenerlos por vías legales, siendo un incentivo para el delito.

“El consumismo yo creo que está haciendo estragos. Los primeros años que yo trabajé en privación de libertad, por lo menos desde el discurso a los chiquilines, que a veces es sólo discurso y no es realmente lo que pasó te decían: yo robé para la droga. Ahora ninguno te dice yo robé para la droga. Ahora todos te dicen yo robé porque tenía que tener tal campeón, tal conjunto deportivo. Y vos ves que esa así porque yo tengo hijos varones que ya ahora son adultos, pero vos estás un poco con la idea de precios de cuando eran adolescentes. Y vos a veces los mirás y tiene de repente 20.000 pesos arriba entre lo que sale el campeón, el conjunto, el gorro, el calzoncillo, las medias. Y ahora la mayoría te dice yo robe... cuando decís porque te metiste en esto, tus padres son trabajadores, tus hermanos todos laburan... yo me metí porque yo tenía que tener tal campeón que mis padres no me lo podían

comprar. Entonces eso creo que también es un lindo tema de por ahí investigar. Bueno cuánto está afectando el consumismo. Que creo que le está afectando a todos los adolescentes, no sólo los que están acá.” (Entrevista 10)

Pobreza: la explicación a través de la pobreza es bastante intuitiva, ante la situación de inminente necesidad los adolescentes toman los caminos que tienen a disposición para satisfacerla. Esta explicación aparece a lo largo de las entrevistas, generalmente contrapuesta a la explicación vinculada a la sociedad de consumo. En líneas generales se observa que este tipo de explicación se ha reducido, que cada vez son menos casos y que no son la mayoría:

“Y ta, he conocido chiquilines que roban por ayudar a la madre que no tiene plata pero para comer, muy carenciados. Tenés de todo ¿no?. Tenés de todo. La mayoría es para la droga y porque quieren tener ropa cara.” (Entrevista 34)

A diferencia de la explicación basada en la marginación esta no responde al desarrollo del adolescente en un contexto determinado sino que se basa en la satisfacción de necesidades inmediatas. Muchas veces aunado al incentivo familiar o la necesidad familiar.

Es más común a la hora de explicar el delito en el interior del país.

Expulsión de los espacios educativos: este es otro elemento que aparece comúnmente entre las entrevistas. Se observa un sistema educativo público “expulsivo”. Esto sucede por la falta de recursos, en varios niveles, para sostener de forma efectiva a los adolescentes más desafiantes o conflictivos a la hora de participar. Esto genera en muchos casos que el adolescente se derive a proyectos especiales como Aulas Comunitarias, la desatención en clase por parte del educador o directamente se le pida que no vaya más:

“Entonces algunos venían sin la escuela terminada y otros con la escuela terminada pero no con buena base. Habían sido muchachos que el sistema mismo los había sacado. O sea, no terminaron, los excluyeron o... no terminaron el ciclo y otros terminaron pero sin conocimientos. Entonces teníamos que la propia escuela y yo como maestra de primaria que trabajo de mañana veía como nosotros, que fue la impresión y por eso de pronto el compromiso que uno toma, como somos parte de esta exclusión. Entonces sacamos a los muchachos porque lógicamente hay algunos que molestan, el hiperactivo, el que la madre se viene a quejar, el que ya no sabés que hacer, entonces cuando ingresas... tengo las dos miradas, de mañana soy directora de escuela y acá soy la maestra y las cosas que me cuentan que hacen las

directoras y las maestras a veces uno se siente muy responsable y entonces ¿qué hago?” (Entrevista 22)

La expulsión de los espacios educativos genera una serie de consecuencias que se vincularían de manera causal con las mayores chances de delinquir:

- Interiorización de normas/socialización secundaria: el espacio educativo tiene una función socializadora que incluye el conocimiento y respeto de las normas sociales legales. Al ser expulsado de este espacio el niño o adolescente se pierde de esta instancia.
- Credenciales: la educación produce credenciales que facilitan el acceso al mercado de trabajo. El adolescente con escasas credenciales educativas tendrá un hándicap a la hora de competir en un mercado de trabajo con pocas ofertas para jóvenes y de baja calidad.
- Seguimiento: escuelas y liceos son vistos como un espacio desde el cual es posible realizar un seguimiento del adolescente que puede dar pie a la asistencia o acompañamiento desde el Estado.
- Ocio: el adolescente por fuera del sistema educativo tiene una cantidad de tiempo libre que lo hace más propenso a vincularse con figuras barriales asociadas al delito.

Pandillas: la emergencia de las pandillas o grupos delictivos organizados con enclaves barriales es visto como una novedad importante y que, a través de diferentes métodos de reclutamiento, explica en muchos casos el delito juvenil.

Seguridad Social: en algunos, casos, de manera bastante más puntual que las explicaciones anteriores, también surge la observación del sistema como “la seguridad social a la que accede este tipo de población”. Esa explicación sostiene que la cárcel es una opción deseable para el adolescente frente a contextos de extrema violencia o necesidad.

Relacionado con el entorno micro y meso social (familia, barrio, amigos, etc):

Familia: la familia emerge en las entrevistas en reiteradas ocasiones como factor explicativo del delito. Los mecanismos que la vinculan con el mismo, sin embargo, son variados:

- Violencia/falta de afecto/desinterés: los diferentes elementos asociados a la violencia intrafamiliar son vistos como elementos claves en la estructuración de la personalidad

del adolescente. Esto se vincularía con un modo de relacionarse violento con los otros, que lo haría más propenso al delito.

E: “mirá que hay realidades de los gurises que... cuando te la cuentan no más no podés creer lo que estás escuchando, de las cosas que han pasado. Violados, quemados, lastimados, quebrados, una semana atados, una semana sin comer. Entonces claro, después salen a la calle y ven un gurisito saliendo del liceo, con terrible celular así. No tienen el derecho de sacarle algo pero sienten que son... que fueron dejados de lado. Que fueron odiados, maltratados y abandonados. Que en realidad no lo sienten, fueron ¿no?”. (Entrevista 21)

- Falta de tiempo: los entrevistados observan familias monoparentales, con muchos hijos y largas jornadas de trabajo por parte de los adultos. Esto implica poco tiempo para dedicar al cuidado, lo que se traduciría en un déficit de la socialización primaria y la incorporación de normas.

“(...) Yo creo que en general son gurises hijos del abandono en general. Social primero y después... porque en general son todos hijos de familias donde lo que existe es la madre nada más. Difícilmente son pocos hijos. Y por más que esa mujer este ahí no tiene condiciones de hacerse cargo de todos, no tiene. Muchas veces sobrecargan a algunos para hacerse cargo de los más chicos pero los gurises eso no les compete, no pueden, los desborda y... no se. Para mí son hijos del abandono”. (Entrevista 13)

- Falta de límites, competencias para la paternidad o maternidad: similar al punto anterior, en muchos casos la familia es vista como “sobrepasada” por el adolescente que presenta características problemáticas. Se los ve como incapaces de abordarlo a tiempo, derivando esto en situaciones como el delito.

“Y hay una... no sé si alguien algún día va a hacer números, pero yo viendo los números que hay en el grupo de chiquilines que atendemos la mayoría tienen padre y madre de familias de trabajo. Que en realidad hambre la mayoría no pasa. Y tienen como las necesidades básicas más o menos cubiertas. ¿Y por qué están acá? Y bueno yo pienso que familias que no han podido poner determinados límites, por un tema de lo que estamos viendo hoy, el tema del consumo: “quiero todo lo que el mercado me vende pero lo quiero ya no estoy dispuesto a esperar”. Y bueno, y les falta mucha educación. Hay mucho ocio y los espacios educativos que ellos pueden pasar, escuela y liceo, generalmente tienden a expulsarlos y no ha garantizar que

pasen más tiempo en los recintos educativos. Los estudios no les atraen, no ven estudiar como algo que tenga validez. Generalmente todos quieren trabajar y tener el dinero y a edad temprana vivir de forma independiente y ya a los 18 años tener su casa, su moto, su auto, su pareja” (Entrevista 4)

- Tradición delictiva: por último, también se destaca en las entrevistas los casos en que ya existe una tradición familiar asociada al delito. En este caso el adolescente internaliza durante su socialización primaria códigos que toman al mismo como una opción legítima.

“O sea, nosotros estamos atendiendo hoy a los hijos de la crisis. Ya desde hace unos años. Porque antes... porque vos... a ver, yo he atendido jóvenes que son tercera generación vinculada al delito. ¿Me explico? O sea que son nietos de gente que estuvo presa. Entonces, si el gurí mamó, si el gurí aprendió de eso... y muchas veces es el destino que tienen previsto. Vos hablás con los gurises y el gurí sabe que va a salir de acá y mientras va a ser menor va a robar y cuando sea mayor, alguno no, alguno se cuida porque va a ser mayor, pero hay otros que dicen “si tengo a mi hermano y mi tío allá ¿qué me va a pasar? Si están bien””. (Entrevista 30)

Por otro lado, relacionado al entorno barrial los entrevistados observan que los adolescentes viven en contextos donde existe lo que se puede llamar una “oferta de actividades delictivas”. Es así que muchas veces sumado al abandono de espacios educativos y gran cantidad de tiempo libre el adolescente es vulnerable a frecuentar espacios donde puede ser reclutado para cometer un delito o donde puede generar vínculos con otras personas que cometen delitos.

“(...) Tenés los que “y bueno y pintó, y estábamos ahí...” y por una cuestión de que está con los amigos y de repente los amigos están en eso y no puede ser menos tiene que... qué se yo... se sumó”. (Entrevista 16).

Explicaciones asociadas a características individuales de personalidad o psicológicas:

Subjetividad dañada/violencia/rencor: estos elementos se asocian en las entrevistas a características macro y micro sociales. En el primer caso se observa a un adolescente que tras una larga historia de exclusión y expulsión de diferentes espacios sociales genera un particular rencor contra el resto de la sociedad en mejores condiciones. El adolescente se siente discriminado de estos espacios a los que toma como enemigos y con los que no logra empatizar. Por otro lado, vinculado a la violencia intrafamiliar se observa un adolescente

que reproduce esa misma violencia y que, por tanto es más propenso a actividades delictivas.

Inmediatez/Baja tolerancia a la frustración: los entrevistados observan en el adolescente estas características, que si bien reconocen como esperables en las edades con las que trabajan, entienden que se presentan de forma exacerbada. Estas propician el delito en la medida en que el adolescente, incapaz de postergar el placer del consumo inmediato, debe tomar caminos ilegítimos para satisfacerlo.

Inmediatez/Escasa proyección: esta explicación también parte de la idea de inmediatez pero presenta diferencias importantes con el punto anterior. Aquí el adolescente presenta una muy corta proyección vital. Este emergente, que no se esperaba y que atraviesa una serie no menor de entrevistas, da cuenta del vínculo de los funcionarios con adolescentes que sostienen la expectativa de no vivir más allá de los 25 años. En este escenario la idea de postergar placer parece bastante irracional.

Impulsividad: se observa también en los jóvenes una impulsividad entendida como la toma de decisiones rápida y sin contemplar las consecuencias. Esta impulsividad puede asociarse a la inmediatez así como a la dificultad de evaluar costos, beneficios y consecuencias de los actos.

Capacidad de simbolización y pensamiento abstracto/falencias educativas: es común entre los entrevistados destacar las graves falencias educativas de los jóvenes. Ya vimos como, a nivel macro, la expulsión sistemática de los espacios educativos puede aportar a la explicación del delito. Ahora bien, a nivel individual se entiende que los resultados en las capacidades cognitivas de estas falencias también son causa directa del delito:

- Por un lado porque el adolescente pierde capacidades para innovar en contextos donde el delito puede ser la norma.
- Porque el adolescente es más sensible a los mensajes de la sociedad de consumo de la que hablan los entrevistados y tiene menos herramientas para tomar esos mensajes críticamente.
- Por último por afectar la capacidad para evaluar las consecuencias de los actos y proyectarse (vinculados a los puntos anteriores).

Consumo de drogas: La droga es vista como un posible factor causal del delito de dos formas diferentes: en el primer caso se supone que el adolescente, bajo los efectos de la

droga, perdería capacidades para evaluar las causas negativas de su accionar y sería más propenso al delito. Por otro lado existe la versión opuesta: el adolescente, con el objetivo de consumir drogas estaría dispuesto a tomar mayores riesgos que los que tomaría para otro tipo de consumo. Normalmente la alusión es a la pasta base de cocaína (PBC)⁷.

Si bien en algunas entrevistas esta explicación aparece, también aparece en muchas otras la idea de que esta explicación está desactualizada. Estos entrevistados entienden que hubo una etapa, hace algunos años, donde esto era más común y que se ha reducido. De esta forma entienden que es “un mito” que los adolescentes roban por la droga y sostienen que los factores fundamentales pasan por otro lado.

Legitimación/Naturalización del delito: vinculado a la marginación y a contextos de delincuencia (ya sean familiares o barriales) el adolescente puede legitimar y hasta valorar el delito.

“(…) Ellos salen a robar porque les falta algo, seguro. Eso es seguro. Ahora que no siempre es económico lo que les falta... entonces lo que te encontrás es con eso con un vacío... con un adolescente que te decía que el día que se puso una... como es que dijo... un chaleco antibalas para salir a robar el padre lo empezó a querer. Entonces digo... es decir... y el seguramente a partir de ahí salió a robar no por un tema económico sino porque el a partir de ahí empezó a existir para su padre. El empezó a ser alguien para su padre. Y que un adolescente tenga que hacer eso para que su padre, digo... está hablando de algo que está mal. Es una población que está muy mal”. (Entrevista 2)

Culpabilización por otro: un elemento novedoso para los entrevistados es la culpabilización del adolescente para cubrir a un mayor. Siendo que el adolescente cumplirá necesariamente penas más cortas este toma el lugar por un mayor que puede ser familiar o del contexto. En este último caso la familia del adolescente obtiene algún tipo de beneficio. Estos casos se asocian normalmente a las pandillas.

Por último tenemos los elementos asociados a lo físico o biológico:

⁷ “La PBC, conocida también como, pasta de coca, pasta base, o simplemente pasta, es el producto intermedio en el proceso de extracción y purificación del clorhidrato cocaína, que es la forma de consumo de cocaína más extendida: polvo blanco que se inhala” (Prieto y Scorza, 2010: 1).

Deterioro asociado a la pobreza: asociado fundamentalmente con el no cuidado adecuado de la madre durante el embarazo y los déficit nutricionales durante el desarrollo del adolescente los primeros años de vida.

Deterioro asociado al consumo de drogas: asociado al consumo de drogas por parte del adolescente y también de sus madres durante el embarazo.

Enfermedades psiquiátricas/Discapacidades de tipo cognitivo: puede estar asociado al deterioro mencionado en los puntos anteriores.

Adolescencia: asociado a un momento particular del desarrollo del individuo. Los entrevistados asocian la adolescencia con la impulsividad, la necesidad de diferenciación respecto al mundo adulto, la transgresión y la identificación con el grupo de pares. Es claro que la adolescencia como etapa tiene componentes asociados al desarrollo biológico como también es una construcción social y cultural. Perfectamente podría haber estado ubicada en otra sección, sencillamente se dejó para el final por sus lazos con puntos desarrollados antes.

6.3.2. Principales discursos en torno a la población y la explicación del delito

Hasta aquí desarrollé las principales características del adolescente y factores explicativos del delito. Es central entender que las dimensiones en las que se dividieron explicaciones y características están interrelacionadas. Por ejemplo: pobreza y marginalidad se encuentran claramente entrelazadas así como los diferentes tipos de deterioro se asocian con una mayor impulsividad o con ciertas dificultades cognitivas.

Resulta también muy interesante realizar la comparación con el trabajo de Trajtenberg (2004) para el INTERJ. Aquí podemos observar, con una diferencia de 12 años, las similitudes y diferencias a la hora de explicar el delito juvenil. Se observa que la gran mayoría de las explicaciones se mantienen con una sorprendente similitud. Las grandes diferencias están en el efecto de la droga y de la pobreza. En el trabajo realizado en INTERJ estas variables aparecen como centrales para explicar el delito mientras que en INISA aparecen como minoritarias. Frente al debilitamiento de estas explicaciones emerge la explicación a través de la sociedad de consumo.

En líneas generales predomina una mirada fuertemente sociológica de delito: los adolescentes son vistos como agentes prácticamente sin opciones. Nacen en contextos con escasas posibilidades, no tienen el apoyo familiar durante el desarrollo, son incentivados al

delito, expulsados de los espacios educativos y tienen diferentes desventajas cognitivas, emocionales y hasta físicas desde el nacimiento. Estos elementos se suman de forma variable mientras, a su vez, interiorizan los fines culturales que trasmite una sociedad de consumo y un contexto en que el status y la pertenencia está fuertemente signado por los bienes materiales. Estos adolescentes, para los funcionarios, no tendrían las competencias emocionales y cognitivas para satisfacer sus deseos de forma diferente ni para vincularse de forma distinta con el entorno. Los usuarios de INISA son vistos como agentes que no tuvieron otra opción.

La responsabilidad sobre el delito juvenil recae en este discurso sobre la sociedad toda. Por la falta de oportunidades, por la omisión del Estado, por la indiferencia a nivel social, etc. Este es un emergente central y determina buena parte de las opiniones sobre las respuestas. El delito juvenil es visto como multidimensional y la responsabilidad del adolescente limitada por factores del contexto que lo llevaron a esa situación.

Sin embargo, más allá de la fuerte predominancia de este tipo de discursos, estos varían en función de mayores o menores grados de responsabilización del adolescente sobre su actuar delictivo, emergiendo algunos elementos de las explicaciones económicas. Así se observa en el adolescente el interés por aprovechar las penas más cortas para delinquir así como el desinterés por opciones alternativas al delito por ser menos redituables.

A fin de cuentas es común en los discursos una mezcla de ambas miradas, con un peso mayoritario de las explicaciones sociológicas y un énfasis en la responsabilidad compartida a nivel social por el delito juvenil. Esta interpretación del adolescente toma las explicaciones sociológicas como limitantes de la capacidad del adolescente para decidir, sin embargo no descarta el elemento de decisión y racionalización del delito, reducido a una mínima expresión. Al analizar las respuestas veremos como estas interpretaciones afectan directamente las direcciones que los entrevistados consideran que se deben tomar.

6.4. Respuesta institucional y personal

Habiendo desarrollado las representaciones de los funcionarios del INISA respecto a la Misión, Metas, Población y Explicación del delito procedo, a continuación, a analizar las respuestas concretas que consideran virtuosas en el contexto dado.

Entendemos como respuestas las acciones que los entrevistados consideran que se deben realizar para avanzar sobre los objetivos. Dividiremos estas respuestas en dos: las

respuestas que los entrevistados entienden que deberían realizarse a nivel general, tanto desde el Estado como desde el INISA y por otro lado las respuestas personales que los entrevistados realizan en su cotidiano. Estas dos respuestas tienen contenidos diferentes más allá del nivel de análisis. Mientras las primeras refieren a lo que se debería hacer las segundas refieren a lo que efectivamente ellos pueden hacer desde su lugar. La distancia entre estas respuestas, el optimismo o pesimismo en las mismas, la significación del aporte que consideran que pueden realizar, etc. son elementos claves de la cultura y son determinantes del trabajo práctico realizado.

6.4.1. Respuesta General

Dentro de la respuesta general es posible dividir dos tipos de respuesta. Por un lado están aquellas respuestas que son parte del entorno del sistema: refieren a políticas generales de Estado, el vínculo con la sociedad, con el poder judicial, etc. Estas respuestas escapan de la órbita de decisión de INISA. Por otro están las respuestas que refieren a la orientación del sistema, a su gestión, su énfasis en determinados aspectos, etc.

Comenzaré por las respuestas generales del entorno:

El emergente más importante en este sentido está dado, sin duda, por lo que llamaré “la responsabilidad interinstitucional de la respuesta”. Esta idea atraviesa las entrevistas en diferentes niveles, funciones y trayectorias. Es congruente con una explicación sociológica del delito y con los objetivos rehabilitatorios del sistema. Básicamente lo que se sostiene es que es imposible pensar en una política de inclusión social que pase exclusivamente por INISA. Siendo el delito adolescente un fenómeno multicausal y, en la mirada de los trabajadores, fuertemente condicionado por variables del contexto del usuario, la respuesta debe pasar por una serie de instituciones u organizaciones que trabajen en conjunto, particularmente sobre el contexto al que el adolescente irá después de su salida.

(...) Hay una superficie de gurises por los cuales el Estado tiene que hacer un esfuerzo y que es posible revertir estas condicionantes pero es indispensable que haya una cuestión integrada. Porque en definitiva el INISA es como el último eslabón del aparato represivo. Yo siempre jodo con eso, en una punta está el patrullero que va a buscar a un gurí y llega al INISA. Pasa por el Poder Judicial, la comisaría, por acá, por allá y llega al INISA. Ahora ¿sólo el INISA tiene? No, el INISA, el MIDES, ANEP, Salud Pública. Esto es una cuestión de Estado, si no se aborda de esa manera... porque yo me pregunto, bárbaro nosotros trabajamos con

los gurises que tenemos acá y ¿los hermanos de estos gurises? ¿y la madre?. Nosotros sabemos que pasa con los hermanos del chico. Lo primero que hacemos cuando vamos a la visita domiciliar es preguntarle “escuche pero ¿los hermanos de Juancito van a la escuela?”. Para empezar. Pero... digamos, hay todo como una cuestión estatal que sino funciona muy aceitadamente no va a caminar. (Entrevista 3)

En este sentido los trabajadores dan cuenta, en varias ocasiones, del buen trabajo que se realiza desde la institución, generando gran frustración ver este trabajo perderse por el escaso seguimiento en el afuera del joven. Cabe destacar que esta función, por ley, no puede recaer en INISA, que debe cortar el vínculo con el adolescente una vez terminada la pena. Mantener el contacto es visto como una prolongación de la pena de forma ilegal.

Por estas mismas características de la atención al adolescente es que se ve de forma muy crítica la re-incidencia delictiva como indicador de éxito de la institución. Así como la responsabilidad de la respuesta estaría dada por una serie de actores más amplios, los resultados también lo son.

“Gente que viene con ideas maravillosas pero no sabe plasmarlas o que las quiere meter a fórceps en circunstancias que no están dadas. Gente que te dice “no, no te preocupes que van a aparecer todos los recursos” después no aparecen los recursos y vos tenés que hacerlo igual pero no sale. ¿Y quién es el responsable? Tu. Decís “No yo no soy el responsable, no me podés exigir determinados resultados si yo no tengo las herramientas para hacerlo”. Entonces es muy difícil... y ahí se da esa tensión del resultado con respecto al... yo siempre dije, yo como profesional nunca esperé ni de los niños abandonados ni de los infractores que un indicador de éxito sea la reincidencia o no. Porque muchas veces tu haces el proceso pero reincidís. Muchas veces tu sos consciente de que eso está mal pero las circunstancias te obligan por otras circunstancias. Entonces simplificarle reincidencia, fracaso... no. Y yo tengo chicas que están toda la vida presas y que hicieron procesos de crecimientos personales mucho más valiosos de las que nunca reincidieron.” (Entrevista 14)

Otro emergente que surge de las entrevistas es la necesidad de una respuesta que sea “Política de Estado”. Al analizar el significado de esta afirmación se observa que pasa básicamente por dos elementos clave:

- Se requiere una política y una línea programática para el trabajo con los menores de edad que cometieron una infracción a mediano y largo plazo. Los entrevistados entienden que las políticas y enfoques realizados varían de gobierno a gobierno impidiendo avanzar efectivamente en ninguna dirección. Los resultados sólo serán visibles en el mediano plazo.
- Se requiere un acuerdo político general para la respuesta. Entienden que los diferentes actores clave a nivel político deben acordar, al menos, una serie de elementos comunes de la respuesta, en pos de garantizar esa política coherente en el mediano plazo.

En directa relación con el trabajo en INISA surge también la idea de que debe priorizarse las medidas alternativas a la privación de libertad. Este objetivo se encuentra presente entre los objetivos que presenta INISA en su página web, sin embargo este énfasis no depende exclusivamente de sí mismo sino que depende del marco legal y de las resoluciones del poder judicial. Por este motivo ubico esta respuesta en el entorno del sistema.

Se entiende que este tipo de medidas deben desarrollarse de forma más eficaz y realizarse con mayor frecuencia, evitando problemas de superpoblación que sufren los espacios de privación, así como también se entiende que va en consonancia con la ley nacional e internacional que toma a la privación de libertad como última instancia.

Otra respuesta que se considera necesaria en una serie de entrevistas, es la necesidad de generar dispositivos de prevención del delito juvenil por parte del Estado. En particular estrategias que permitan de alguna forma medir el riesgo del adolescente según una serie de variables claves de incurrir en una actividad delictiva. También se destaca aquí la necesidad de ser capaz de imprimir trazabilidad al adolescente, conocer su historia y su trayectoria de forma de ser capaz de evaluar su riesgo y atenderlo de forma preventiva.

Por último se destacan todas las respuestas asociadas fundamentalmente a los factores macrosociales explicativos del delito. El énfasis se realiza, en particular, sobre la necesidad de erradicar los territorios de pobreza y exclusión por un lado y la necesidad de generar un sistema educativo que garantice la permanencia de los adolescentes más conflictivos y que sea más atractivo para la juventud, por otro.

6.4.2 Respuesta general en INISA

Podemos dividir las respuestas en INISA también en dos: una serie de respuestas sobre cómo debe trabajarse con el adolescente y su entorno y otra sobre la gestión de la institución.

Las respuestas sobre el adolescente y su entorno están fuertemente basadas en la descripción de la población y la explicación del delito:

En primer lugar se hace referencia a la inserción laboral y vínculo con el afuera: uno de los elementos centrales que aparece como respuesta es la necesidad de vincular al adolescente con el mundo del trabajo. De fondo esta mirada entiende que, a fin de cuentas, el adolescente delinque porque no tiene el dinero suficiente para satisfacer un set de necesidades personales variable. Para estos adolescentes obtener dinero de forma legítima es muy difícil por las desventajas que acarrearán a la hora de competir en el mercado. La inserción laboral cortaría de raíz con estas causas. Esta solución debe ir acompañada necesariamente – y así lo entienden los entrevistados – de un trabajo previo que transforme las preferencias de los usuarios. Implica necesariamente conformarse con un menor ingreso económico y frente a eso priorizar los elementos que vienen acompañados de la legalidad e inserción en el sistema. El adolescente debe, previamente, decidir desistir para que esto tenga efecto

La necesidad de generar propuestas educativas para los jóvenes de INISA es otra respuesta que se repite a lo largo de las entrevistas.:

Por un lado la educación es vista como un fin. Se entiende que los adolescentes han sido vulnerados en sus derechos en esta materia y que es moralmente correcto que se les restituya. Estas posturas entienden que debe mejorarse la calidad del liceo en INISA y lograr que los adolescentes avancen en conocimientos generales. Sin embargo esta no parecería ser la interpretación mayoritaria. Comúnmente la educación es vista como un medio para tener mayores oportunidades a la hora de competir en el mercado laboral, fundamentalmente. Este tipo de interpretación enfatiza la educación en oficios, la realización de talleres y el aprendizaje orientado a elementos prácticos. Existen también posiciones intermedias que entienden que la propuesta educativa debe estar orientada al trabajo pero también es valiosa en sí misma, por lo que implica para el desarrollo del adolescente en otro tipo de competencias intelectuales.

También se observa de forma bastante generalizada la importancia del trabajo emocional. Por un lado, particularmente desde el área técnica, se da cuenta de la necesidad de abordar elementos relacionados con la salud psíquica a través del conocimiento profesional. Esta postura sugiere el trabajo de grupos terapéuticos, psicoterapia, educación en materia de autoconocimiento y control de impulsos, entre los elementos más destacados. A nivel más general se entiende como fundamental el trato entre el funcionario y el adolescente. Esta postura entiende que a través del vínculo y el trato respetuoso con el adolescente este incorpora y sana muchos de los elementos más dañados de su subjetividad.

Por otro lado están las respuestas que refieren fundamentalmente a la gestión en INISA. Estas responden a la distribución de los diferentes recursos: económicos, humanos, conocimiento e información, poder, etc. Más adelante veremos que es aquí donde se producen las fragmentaciones más importantes de opinión. Estas respuestas están, lógicamente, ancladas en muchos casos a críticas que recaen sobre el sistema. Por lo tanto algunos de estos puntos terminarán de comprenderse en el capítulo siguiente.

A nivel general de INISA existe una postura que destaca la necesidad de planes de capacitación para funcionarios. En muchos casos esta necesidad es vista como una necesidad específica del educador, es decir, que el educador debe recibir capacitación. Esta percepción, que desde los educadores surge como un reclamo a las autoridades, muchas veces viene acompañado de una crítica al educador por parte de directivos y técnicos. Estos entienden que el educador no estaría preparado para desempeñar la tarea que realiza. En otros casos esta necesidad se generaliza hacia las diferentes funciones, al considerar que el trabajo en el contexto de INISA implica un desafío para el conocimiento técnico acumulado en las diferentes profesiones.

De forma similar al punto anterior aparece la necesidad de perfeccionar los mecanismos de reclutamiento de los funcionarios. Nuevamente aquí también existe un énfasis en los educadores. En esta misma línea, se entiende que el sistema debe generar mecanismos para evaluar a sus funcionarios y eliminar aquellos que no están capacitados o no poseen las competencias básicas para el trabajo.

Por otro lado, a nivel general, los funcionarios observan la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo y reclusión para poder brindar una mejor respuesta. Entienden que las condiciones actuales impiden el trabajo y consideran que esto no sólo responde a las

limitantes económicas que sufre INISA, sino que existen problemas de gestión y mala inversión.

Se sostiene también la necesidad de realizar una adecuada diferenciación de la población que contemple las diferencias entre los adolescentes institucionalizados. Esto ya existe en algunos sentidos (centro femenino, para mayores de edad, para los más jóvenes). Sin embargo se entiende que esto debe realizarse a nivel de proyecto: deben existir centros más avocados a lo socioeducativo y centros que hagan lo propio en materia de seguridad (en un sentido más bien carcelario), para aquellos adolescentes que no logran adaptarse a los primeros.

Por otro lado, existen algunos cuestionamientos entre los funcionarios, si bien no es mayoritario, en lo que respecta al diagnóstico, derivación y trayectoria del adolescente en INISA. La crítica tiene dos aristas fundamentales:

- Por un lado respecto a cómo se debe clasificar a los adolescentes para dividirlos por población.
- Por otro lado respecto a cómo debe ser la trayectoria del adolescente por los diferentes centros de INISA. Es común, entre educadores y algunos técnicos, defender lo que llaman “el progresivo”. Este sistema propone que el joven pase por centros más avocados a la seguridad y que, en función de su progreso, vaya avanzando a centros más abiertos. De fondo la lógica parece fundarse sobre la idea de que el adolescente debe “ganarse sus privilegios” y tener motivos para “hacer conducta”. Por otro lado, se entiende que adolescentes que no están preparados para distintas propuestas en centros más abiertos pueden subvertir el trabajo que estos realizan. Se observa que esta lógica responde fundamentalmente a una lógica disuasoria y una explicación - de la infracción dentro del sistema - de tipo económico.

Por último, a nivel más general, la comunicación interna del sistema aparece como un elemento central de las respuestas. En particular los entrevistados entienden que debe mejorar la comunicación vertical y formalizarse las vías de comunicación. De esta forma evitar malos entendidos y parálisis en caso de que existan diferentes versiones de un mandato que provenga desde la parte más alta de la jerarquía así como también le permite al funcionario entender por qué determinadas acciones, hacia dónde apuntan y en función de eso elegir cómo trabajar.

A continuación describo otra serie de respuestas, estas emergieron fundamentalmente entre los educadores y reflejan, en alguna medida, su experiencia cotidiana de trabajo:

Interiorización del trabajo por parte de las autoridades: este emergente probablemente se deba al clima de conflicto que existe entre el directorio y el sindicato (con gran adhesión entre los educadores). De todos modos esta respuesta surge también entre varios técnicos. La misma sostiene que es necesario un período de reconocimiento por parte de las autoridades que llegan, del contexto institucional y laboral. Es necesario que las autoridades conozcan los centros y conozcan a los trabajadores de primera mano, para conocer mejor las necesidades y problemas del sistema. Veremos que esta respuesta viene acompañada de una fuerte crítica a cómo fue implementado INISA.

Existe también la idea central de que el sistema posee una diversidad de propuestas y estrategias de trabajo que funcionan y deben ser replicadas. El modelo que toman tiende a ser el del centro Ituzaingó. Esta respuesta tiene algunos componentes culturales muy fuertes. De alguna forma implica una defensa del modo de operar de la institución previo a la llegada del nuevo directorio y de los diferentes cambios que existieron. El centro es un centro que ha mantenido un modo de trabajo y una impronta que enfatiza el rol del educador. Es así que esta defensa tiene también componentes políticos en el sentido de cómo se debe distribuir el poder y cuánta discrecionalidad deben tener directores y educadores de los centros.

Se entiende también, que para desarrollar un buen trabajo y para que el cotidiano se desenvuelva en paz es necesario tener un sistema con reglas claras para el adolescente, que premie los acuerdos realizados con los diferentes funcionarios y que castigue, de forma clara y previamente anunciada, las actitudes fuera de lugar. Esto en un contexto en que entienden que los premios y castigos se dan de forma arbitraria, afectando fundamentalmente su trabajo y poniéndolos en posición de riesgo.

Finalmente, muchos funcionarios observan la Colonia Berro como lugar idóneo para el trabajo con el adolescente y entienden que la atención se logra de mejor forma en centros más pequeños.

Hasta aquí se enumeraron las diferentes respuestas que surgieron de las entrevistas y se explicitó, en caso que correspondiera, las divisiones de opinión existentes en torno a las mismas. Al final del capítulo resumiré las principales posturas en torno a las respuestas.

6.4.3. Respuestas personales

En el apartado anterior desarrollé las principales respuestas que los entrevistados consideran que INISA debería dar para apuntar a los objetivos entienden que se propone. A continuación desarrollo las respuestas que los entrevistados efectivamente dan desde su lugar de trabajo. Estas respuestas ya no están en el plano de la posibilidad, sino que narran lo que efectivamente sucede. Guardan una relación estrecha con las demás definiciones e interpretaciones del contexto. La interpretación que los trabajadores hacen de su trabajo, luego de una reflexión profunda sobre su contexto y la explicación que proponen de por qué hacen lo que hacen nos permite comprender de forma más cabal el cotidiano del sistema y los significados asociados al trabajo con sus acuerdos y desacuerdos.

Lo primero que se destaca de las entrevistas es, a priori, bastante intuitivo: la respuesta personal del entrevistado dependerá en buena medida de la posición que ocupe en el sistema y su función. De esta forma lo primero que se destaca son diferencias importantes entre las respuestas de directores, educadores y técnicos.

Entre los directores se observa en primer lugar una serie de respuestas personales muy asociadas a los objetivos o metas específicas del sistema, en función del tipo de programa en que se encuentre. Por ejemplo, un director en el área de educación destaca como respuesta personal el esfuerzo por expandir la oferta educativa del sistema, generar nuevos convenios con instituciones educativas, etc.

Otro elemento común que surge entre los directores es la capacitación de sus trabajadores a cargo. Esto se da especialmente entre los directores programáticos que trabajan en los centros. Es lo que, de forma elocuente, se mencionó en una entrevista como ser “educador de los educadores”:

“Básicamente para mí lo que está siendo el [centro] y la dirección de [centro] es ser una especie de gran educador no sólo para los gurises sino también para los educadores que llevan a cargo el cotidiano. ¿Por qué? Porque no hay preparación ni capacitación para poder trabajar con adolescentes privados de libertad. Terminás

siendo más educador de los educadores que educador de los chiquilines” (Entrevista 4)

Otro elemento central de la respuesta personal de los directores pasa por un elemento que ya se menciono antes, referido a la polifuncionalidad: las necesidades emergentes del cotidiano y la falta de recursos, en particular recursos humanos, obliga al director a realizar tareas por fuera de su cargo para sostener el cotidiano. Más adelante, al analizar las debilidades del sistema analizaremos las consecuencias negativas que los entrevistados entienden que surgen a partir de esta necesidad.

Entre los técnicos, por su parte, es central entender, para dar cuenta de la respuesta, el problema que supone para muchos la especificidad del trabajo en privación. El mismo ocurre por dos motivos fundamentalmente:

- La imposibilidad de desplazarse con el adolescente, de vincularse con su entorno y su familia, de trabajar con determinados elementos por motivos de seguridad, normativa y falta de recursos.
- La condición especial que supone para el adolescente la privación de libertad.

En este sentido, la estandarización del trabajo que supone la formación (Mintzberg, 2012) se desdibuja, generándose respuestas discrecionales de cada trabajador. Dependiendo del tipo de rol técnico este problema puede acentuarse o disminuir. En particular entre los psicólogos parece existir una seria dificultad a la hora de diagnosticar. Por su parte las posibilidades de realizar un tratamiento terapéutico son bajas, sumándole la escasa cantidad de recursos y las consecuencias no deseadas en el cotidiano. En este sentido el psicólogo debe trabajar en un punto intermedio que no siempre es fácil de encontrar.

“(…) Después, en términos generales tampoco es una terapia lo que yo hago porque el hecho de tener una situación de privación de libertad es difícil, no es el ámbito ideal para que uno se abra y hable de sus emociones... El abrir determinados temas es complejo y hay que hacerlo sin profundizar tanto como para que el joven -esto ha pasado muchas veces- se vaya angustiado de una entrevista y al volver al módulo lo más probable es que tenga algún episodio de agresividad, porque la angustia se transforma en enojo y en violencia. Entonces es eso, ir hasta cierto punto. Y entonces el trabajo nuestro de acompañar quizás no sea diferente a lo que es la clínica. Están esas cuestiones que señalo y que son del rol y que evidentemente son distintas, pero en términos generales creo que el hecho es poder acompañar lo que

es el sufrimiento. En la clínica convencional es alguien que está mal por lo que sea y se lo acompaña. Acá también el tema de estar angustiado es un acompañar ese proceso y trabajar con eso. Desde ese lugar no es tan distinto si uno se lo propone así. Pero si decimos que el rol de psicólogo debe ser reinsertarlo en la sociedad y darle una cantidad de cosas que no trae como valores, etcétera, eso es una cosa más violenta en algún punto, porque no respeta lo que el otro trae y tiene. El tener yo que inculcarles determinadas cuestiones, eso excede un poco lo que es la psicología misma. La excede bastante.” (Entrevista 8)

No parece existir una dirección clara de cómo se debe trabajar, ni espacios para acordar estrategias, en este contexto. Por lo que la impronta termina siendo propia del trabajador. Las siguientes estrategias de trabajo surgen de las entrevistas de manera alternada, es decir, no de forma genérica. Son las opciones que los técnicos encuentran en un escenario en el que entienden que tienen pocas posibilidades de acción y en un clima de frustración (se desarrollará en el capítulo de fortalezas y debilidades):

En un escenario que impide otro tipo de intervenciones los técnicos utilizan mucho el diálogo con el adolescente en pos de trabajar sobre diferentes elementos que consideran problemáticos. En este sentido se apunta fundamentalmente a:

- Acompañamiento del dolor/“aguantar cabeza”: en muchos casos el espacio del técnico es visto como una oportunidad para escuchar al adolescente y permitirle hacer catarsis.
- Desarrollo de la autoestima: la baja autoestima muchas veces se interpreta como un elemento que puede conducir al delito. A través del diálogo y del trato se entiende que es posible exaltar las características positivas del adolescente y desarrollar una mirada menos dañada de sí mismo.
- Identidad y alternativas: los usuarios de INISA en reiteradas ocasiones parecen identificarse como delincuentes. A través del diálogo se busca de-construir esta identidad y reinterpretar la infracción como un evento puntual. A su vez se presentan alternativas al delito.
- Racionalización de la legalidad: en las entrevistas se presenta, en reiteradas ocasiones, la recreación de la conversación con el adolescente que racionaliza el delito por la velocidad y facilidad con la que obtiene un dinero que de otra forma sería imposible dada su condición. En este escenario aparece una suerte de

racionalización de la legalidad por parte de los entrevistados, fundada sobretodo en la tranquilidad, el valor de la libertad y la salud.

- Responsabilización y empatía con la víctima: se busca que el adolescente logre responsabilizarse del acto infraccional y ponerse en el lugar de la víctima.

A su vez se entiende que el diálogo y las diferentes propuestas de trabajo deben ir acompañadas por la generación de un vínculo previo con el adolescente. Este elemento es central y también aparece entre los educadores. El adolescente debe ser socio de la propuesta y para ello se debe generar un vínculo de confianza con el los adultos de la institución. Este énfasis en el vínculo emocional como paso previo a la medida socioeducativa aparece en la bibliografía como parte de las prácticas útiles para el trabajo con jóvenes institucionalizados (Marshall, 2013).

“Este... cuando los chicos ingresan, lo primero que nosotros hacemos es la lectura de los legajos, para conocer frente a quién vamos a estar. Hacemos una entrevista personalizada con ellos, completamos una ficha de datos para que ellos vean lo que vos vas escribiendo también, para conocerlos mejor y generar ese vínculo inicial ¿no? que me parece que es fundamental antes de pensar en cualquier propuesta educativa. Uno tiene que generar un vínculo con el joven” (Entrevista 18)

“I: claro. Bueno bien, y la última pregunta, un clásico, es: si hay algo relevante que consideres que vale la pena aclarar para entender un poco mejor el sistema, tu trabajo, lo que fuera que pueda ser interesante sumar.

E: no yo lo que tengo que decir es que hay estar compro... para trabajar en esto hay que estar comprometido con el tema. Si vos venís, eso, si a vos los chiquilines no te importan, está difícil. Porque es como... eso, lo que te decía, el vínculo es fundamental.

I: claro, no es una máquina, no atornillás algo.

E: sabés que yo con los únicos que... los chiquilines que yo he llegado a hacer como modificaciones es desde lo vincular, es mostrarles que a mi me interesa, si no...” (Entrevista 19)

Otro emergente que si bien no es mayoritario se reitera en varias entrevistas entre los técnicos: el trabajo a contra-sistema. Este emergente representa un punto neurálgico de la interpretación del trabajo para una parte no menor de los funcionarios de INISA. Estos

entienden que el sistema, más allá de sus objetivos y más allá de las intenciones de sus trabajadores no avanza sobre los objetivos. De hecho, el sistema limitaría el trabajo socioeducativo relacionado al objetivo rehabilitatorio. Es por esto que entienden que la forma de trabajar es “a contra-sistema”, intentado desarmar las pautas, rutinas y hábitos existentes y crear nuevos.

Por último, a nivel de los técnicos aparece también la importancia del carisma, el humor y la afectación frente a las diferentes situaciones. Si bien el vínculo se entiende que es central para la medida socioeducativa, este debe tener una distancia suficiente que permita, por un lado cierta objetividad profesional, pero por otro lado también cierta “entereza” que permita responder de forma adecuada a las diversas situaciones que pueden ser muy duras emocionalmente.

A nivel de educadores se observan muchos elementos similares con los técnicos pero con énfasis diferentes.

Entre educadores también existe un hincapié sobre el diálogo, asociado a las limitaciones para otro tipo de trabajos. Sin embargo el diálogo tiene un contenido distinto, relacionado, más bien, a la empatía con el adolescente, transmitir la experiencia y aconsejar por parte del educador.

También se promueve un vínculo con características diferentes, en este caso mucho más asociado a lo emocional. En algunas entrevistas surgen metáforas familiares para describirlo.

Dentro de las respuestas personales de los educadores aparece, por su rol específico, el trabajo sobre hábitos, normas y límites. En este sentido el educador es quien generalmente debe controlar el cumplimiento de las diferentes reglas que existen en los centros y en caso de que no se cumplan aplicar las sanciones correspondientes. Este es un trabajo particularmente delicado ya que puede, en ocasiones, derivar en enfrentamientos con diversos grados de violencia (que no tiene porque ser la física).

Ante esto los educadores dan cuenta de tres elementos clave:

- Vínculo: En el escenario en que exista un lazo de tipo afectivo con el adolescente será mucho más difícil que no se cumplan con las reglas y que, en caso de que suceda, desemboque en algún tipo de enfrentamiento.

- Reglas claras y homogéneas: los entrevistados sostienen que es muy importante no sólo la existencia de reglas claras – elemento sobre el que enfatiza la bibliografía internacional (Marshall, 2013) – sino también que las mismas sean respetadas y controladas de forma homogénea por el equipo de trabajo. En este sentido una gran crítica de los educadores es la laxidad con la que manejan estas pautas en muchos casos directores y autoridades.
- “Tener cintura”: se entiende que se debe ser riguroso con las reglas pero a la vez se debe intentar evitar recurrir al castigo. A esto le llaman “tener cintura”, intentar que el adolescente, ante la negativa a acatar o el incumplimiento, logre re-encauzarse por sí mismo y evitar tomar medidas innecesarias.

Siendo también los educadores los que más tiempo pasan en contacto con los adolescentes en la cotidianeidad del centro, también son estos los que más dan cuenta del tiempo ocioso que implica la privación de libertad (en el caso de quienes trabajan en privación). De esta forma parte de la respuesta pasa por reducir esta situación. Es curioso destacar que el argumento no sólo pasa por el bienestar del adolescente sino que también se relaciona con un elemento de seguridad. En muchos casos se entiende al ocio como disparador de motines o violencia, cuando el adolescente tiene “tiempo para pensar en esas cosas”.

“(…) porque hay algo principal que todavía creo que no se ha entendido: nosotros como educadores... el joven por lo general como mínimo está un año en los centros. Vos decís “ah un año pasa rápido”. Ahí no pasa rápido. El tiempo es muy lento. Entonces tenés que lograr que el joven en el día tenga su tarea. No tenga ocio. Porque el joven cuando tiene ocio piensa y por lo general no piensa para bien. Entonces vos tenés... es ahí donde esta tu trabajo ¿no? cuando vos ves un joven pensativo ir, arrimate y dialogar”. (Entrevista 37)

En la misma línea surge la necesidad de agregar contenido al cotidiano. El rol del educador es visto a veces como vacío de contenido, sintiendo que de él mismo depende dotar a la tarea de elementos que efectivamente aporten. En este sentido los educadores generan una serie de rutinas propias de la regulación autónoma⁸ que buscan trascender el sólo dar de

⁸ Entiendo a la regulación autónoma como aquella serie de rutinas y pautas creadas por los trabajadores en la cotidianeidad de su tarea, diferente a las normas y pautas formalmente codificadas por la dirección (Pucci, 2015).

comer y cerrar y abrir puertas. Los educadores entienden que deben ser proactivos a la hora de realizar la tarea.

6.5. Fortalezas y debilidades

En su trabajo sobre la cultura organizacional y el liderazgo (1992), Schein propone, como estrategia para conocer la cultura, la reconstrucción histórica por parte de los entrevistados de las estrategias a la hora de abordar los problemas de adaptación externa e integración interna. Este método permitiría conocer, a partir de la misión de la institución, qué eventos fueron considerados problemáticos y cómo se resolvieron. Estas resoluciones, repetidas, se transforman en rutinas que estructuran la interpretación de la realidad: “la forma en que se hacen las cosas en la institución”.

Para INISA esta estrategia puede suponer algunas dificultades por la movilidad del funcionariado a través del sistema y la especificidad de la historia de cada centro o programa. No siempre es fácil hacer esta reconstrucción histórica a nivel INISA y a nivel más local se verá fragmentado, motivo por el cual se optó por un diseño que incorporara explícitamente otras dimensiones.

En este apartado desarrollo fortalezas y debilidades e interpreto su significación a nivel de la cultura organizacional.

6.5.1. El silencio de las fortalezas

Los entrevistados fueron preguntados respecto a cuáles consideraban que eran las virtudes o fortalezas del sistema.

Lo primero que se destaca del análisis de las entrevistas, y que da lugar a este subtítulo algo dramático, es la gran cantidad de funcionarios que decidieron no responder, que consideraron no poder hacerlo o que directamente negaron que el sistema tuviera algún tipo de virtud.

En aproximadamente, un cuarto de las entrevistas la respuesta es nula o negativa mientras que cerca de la mitad de los entrevistados considera que es difícil responderla o que las virtudes son “muy magras” frente a las debilidades.

Cabe destacar en este sentido que la institución y sus trabajadores han sido muy atacados desde diferentes lugares de la opinión pública y la sociedad. Desde los sectores más

conservadores con miradas retributivas de la pena, los trabajadores son criticados por trabajar con o defender a quienes se considera que “habría que matarlos a todos”:

“Si yo me subo a un taxi ahora, me ha pasado más de una vez, yo vengo, me bajo acá y me dice “¿ah trabajás acá? A estos hay que matarlos a todos”. Y vos decís “sí, yo conozco la historia de Juan, bla, bla, y yo no se si hay que matarlos a todos. Es más creo que no, no hay que matarlos a todos”. Entonces el SIRPA vive como en esa tensión ¿no?”(Entrevista 3)

Por otro lado, existe también una mirada del funcionario como violento y violador de los derechos humanos:

“(…) Eso se sostiene entonces con un gran compromiso de la gente a pesar de que se carga con una especie de estigma. Desde el punto de vista general de la sociedad y de la opinión pública, trae uno o dos requisitos embromados. Son funcionarios públicos a los que les caen las generales de los funcionarios públicos, pero también del INAU, que es un organismo bastante estigmatizado. O mejor dicho, se los conoce por lo que le sale mal o por lo que no hace bien o por las situaciones a las que queda vinculado lo que implica una situación de vulneración grave de derechos. Pero también es un organismo que hace un trabajo enorme tratando de restituir esos derechos vulnerados. Interviene en situaciones muy complicadas que se dan en la sociedad. el sindicato de alguna manera está atravesado por todos esos componentes”. (Entrevista 24)

Estos elementos pueden llevar a que el funcionario entienda como socialmente deseable recalcar su distancia con el sistema y eludir las miradas críticas. Puede officiar como mecanismo de defensa al entorno.

Más allá de la puntualización anterior, este fenómeno no deja de ser significativo y da cuenta de una cultura con un componente crítico y pesimista no menor.

Por otra parte, como un nudo crítico o conflictivo emerge la nueva institucionalidad y el nuevo directorio como una fortaleza. Estos elementos se presentan como conflictivos en la medida en que existen interpretaciones contrapuestas por parte de los entrevistados. Quienes observan la emergencia de INISA y la llegada del nuevo directorio como positivo destacan:

- Separación de INAU: la separación es vista como una oportunidad para generar nuevas rutinas de trabajo, incluso una nueva cultura separada de los vicios de una institución que es vista como costumbrista y con serios problemas de gestión.
- Señales de las nuevas autoridades: observan en el directorio presidido por Gabriela Fulco una política orientada a la capacitación de los funcionarios y a la garantía de los derechos humanos para la población. De alguna forma se festeja un clima de guerra que es visto como una guerra contra prácticas corruptas que existirían en el sistema.

También surge, a nivel general, la valoración del funcionario como fortaleza. Ahora bien, es muy interesante el modo en que se realiza esta valoración, qué es lo que se valora del funcionariado:

I: sí, sí, claro, más bien. Y bueno, la contracara de esa pregunta es ¿cuáles creés que son las principales virtudes o fortalezas del sistema?

E: mmm... te llamo mañana, déjame pensar (risas). ¿La gran fortaleza? Son los mismos trabajadores

I: ¿en qué, o sea, en qué sentido? Porque pueden ser bastantes formas.

E: sí, que para ser gente que no tiene una formación específica, que esta mal paga, viene y saca igual adelante el sistema. Sí.

I: o sea, el esfuerzo básicamente de...

E: básicamente, sí. Porque es lo que decía hoy, así como tenés gente que no está comprometida, ni tiene ganas y lo hemos visto y yo a veces paso por los módulos y me re caliento porque tenés gente sentada así tenés otros que no. Tenés el que entra, el que charla con el chiquilín, qué se yo, y hace el día más llevadero no sólo para el chiquilín sino también para el. Porque vos en cualquier trabajo si vas y te sentás todo el día así se te hace eterno y tedioso. Terminás odiando tu trabajo. Ahora si vos le ponés un poquito de onda, un poquito de ganas y te buscas un poco la actividad o hacés lo que tenés que hacer que es estar con los gurises, se te pasa. Se te pasa volando y hasta capaz que lo disfrutás, tal vez no sea lo más placentero de tu vida pero.... Por eso te digo, tenés las dos cosas. Y eso te pasa en todos los centros, que se yo. Creo que sí. La gran fortaleza de repente son los propios trabajadores”.

(Entrevista 16)

A modo central y a través de las diferentes funciones, cuando el funcionario es destacado fundamentalmente se lo hace por características asociadas al compromiso y el sacrificio, al trabajar en condiciones hostiles con pocos recursos y herramientas, a ponerse la camiseta. La metáfora futbolística y bélica es común: “los que estamos en la cancha”, “la línea de batalla”, “hay que dejar todo”, etc.

Este compromiso, con características de sacrificio personal, es entendido como una fortaleza y también como la respuesta que se puede ofrecer para sostener a la institución. Es una característica que en esta investigación se entiende como un componente cultural fuerte de INISA, que llamamos “cultura de sacrificio”.

Siguiendo la línea de razonamiento respecto a la conformación de la cultura parecería que, una solución central para el mantenimiento del sistema ha sido esta postura. El sacrificio estaría dado por alargar las horas de trabajo, por exponerse al riesgo en diferentes situaciones, el descuido de la salud física y mental, por traspasar las tareas del puesto, dejar de lado otros elementos personales y por el trabajo en malas condiciones.

Quienes parten de esta interpretación entienden que el sistema logra funcionar y obtener, en algunos casos, buenos resultados únicamente en la medida en que un grupo de trabajadores interpreta su trabajo de esta forma.

Por otra parte hay funcionarios que destacan una parte del sistema, asociada a los programas con medidas de semi-libertad y los centros abiertos. Estos espacios serían los espacios que efectivamente apuntan a incluir al adolescente, que sería el verdadero objetivo del sistema.

Las miradas más optimistas también observan un sistema que, si bien deficitario y con serios problemas de funcionamiento, ha mejorado con los años y camina hacia mejores formas de tratamiento.

Los técnicos y directores, por su parte, observan también una evolución hacia el mayor empoderamiento de lo técnico y mayor autonomía técnica. En un sistema en que los centros tendían a tener la última palabra sobre el adolescente con el que trabajaban, se observa, al momento del campo, un avance hacia un mayor equilibrio.

A nivel directivo se observan fortalezas asociadas a un proceso de largo aliento en el sistema – que también comprende a SIRPA – en pos de una mejor organización. Se destaca la creación de nuevos programas, protocolos de actuación y estrategias de comunicación

que han ayudado a otorgar coherencia al proceso de trabajo y a reducir la discrecionalidad de las respuestas. También se observa un esfuerzo continuado por generar espacios para “pensar la tarea”, generar proyectos y programar a mediano plazo, lo que se entiende que ataca el problema de la inmediatez y la alienación.

Por último, una interpretación que surge entre los representantes sindicales entrevistados, muchos educadores y técnicos es la idea de que el sistema posee una serie de virtudes que el directorio no aprovecha. Esto tiene que ver con el clima de tensión que existe entre el sindicato (y su base militante en INISA) y el directorio (y quienes apoyaron su llegada). La postura crítica del directorio entiende que la Colonia Berro es el espacio idóneo y que los modelos existentes son los adecuados y deben replicarse. El directorio apuntaría a formas novedosas, según su discurso, apoyadas en el conocimiento científico acumulado en la materia, que todavía no ha podido implementar.

6.5.2 Debilidades: una cultura anclada en la incertidumbre

En contraste con las fortalezas, las debilidades emergieron a lo largo de las entrevistas con una gran carga de contenido. Los entrevistados se detuvieron en los elementos que consideraron que estaban mal en el sistema y desarrollaron una serie de puntos diversos.

El desarrollo de la interpretación de las debilidades por parte de los trabajadores de INISA se complementa también con varios elementos de la sección anterior relacionados con las respuestas. Es claro que estas en buena medida se basan en tratar de subsanar esta serie de debilidades o de “hacer lo mejor posible” en ese contexto.

Parte central de la cultura de la organización parece forjarse entorno a la percepción de una serie de problemas que comparten los diferentes trabajadores, por lo que es central presentar adecuadamente y comprender los diferentes significados asociados a estos elementos.

Siendo que existe una gran cantidad de contenido relacionado a los problemas de INISA dividiré las debilidades en más de un subcapítulo. Aquí desarrollo lo que entiendo que es la conformación de ciertos patrones culturales asociados a un ambiente de trabajo con un alto índice de incertidumbre. Intentaré demostrar que, a su vez, este problema correlaciona con un ambiente de trabajo politizado, el defasaje de diferentes tiempos de trabajo y organizacionales y ciertos cortocircuitos comunicacionales.

Cabe destacar, antes de avanzar, el momento preciso en que el trabajo de campo es realizado. El sistema se encuentra con una institucionalidad en construcción y con un cambio de dependencia. Estos elementos naturalmente generan incertidumbre en los trabajadores, sin embargo, veremos que el contenido de esta debilidad es de más largo aliento.

A lo largo de las entrevistas, en diversas funciones y trayectorias y con gran frecuencia emerge la sensación de falta de rumbo, de imprevisibilidad del sistema – y por lo tanto del trabajo individual – y de crisis. Se observa un cambio constante de directores en diferentes niveles que acarrea un cambio constante de estrategias y rutinas de trabajo. A continuación se presentan tres entrevistas a tres trabajadores de diferentes funciones. La cita es larga pero ilustrativa de esta sensación general:

“I: bien ¿y cuáles son las principales debilidades del sistema? Lo que esta mal.

E: y... tiene que ver básicamente con la... en este momento, capaz que si me preguntás esto dentro de 3 meses te contesto otra cosa, pero hoy me parece que hay mucha incertidumbre, inestabilidad, una suerte de tembladera que a veces puede oficiar como freno a algunas iniciativas. Que también es propia de una institucionalidad en construcción digamos. Entonces siempre genera incertidumbres, miedos, cambios, etc., etc., que en realidad si estuviéramos en una situación, en una institución afianzada, desarrollada, etc., etc., toda la energía estaría puesta en la construcción de estos proyectos para los gurises. Hoy como estamos en esta etapa de construcción de esta institucionalidad hay una parte de la energía general que esta puesta en esa construcción y se la estamos restando a otras cuestiones”. (Entrevista 3)

“(...)Acá cambias de forma continua capaz que el director de centro. Ponele, acá te digo como ejemplo de este centro: desde setiembre a acá creo que hubo 6 cambios de dirección. Setiembre a Febrero, creo que tuvimos 6 directores distintos. Ya no te digo arriba, el directorio del SIRPA, te digo en el centro. 6 directores distintos. Entonces es imposible. No nos adaptamos nosotros como adultos menos se adaptan los chiquilines. Vos decís, de setiembre a febrero ¿cuantos meses pasaron? Seis cambios de dirección. Porque arrancamos, bueno, en este centro los directores cayeron presos por el famoso video y de ahí una vez que nuestros directores de este centro cambiamos cada mes, hubo meses que cada vez teníamos director distinto.

Cada uno con su cabeza, algunos más hacia lo educativo, otros más hacia la seguridad. Entonces como que no terminas de adaptarte a uno y al mes siguiente ya tenemos a otro director que viene con un librito totalmente distinto. Y eso pasa en todos los centros no sólo en este. Vos decís que ahí menos el director del centro, el equipo, cambian de lugares físicos los chiquilines... hoy estamos acá y mañana cerramos este hogar y metemos en otro lugar que no tiene nada que ver. Entonces eso es como una distorsión. Entonces para los adultos en primer lugar que tampoco los funcionarios sabemos para que lado seguir. Pero para los chiquilines es como una cosa que tampoco saben que rumbo tomar”. (Entrevista 10)

“(…) En la interna puede estar todo bien, pero tenemos arriba una dirección de programa que viene y te la complica por estupideces. Es como que no entendés, cambian las direcciones y no llegan a hacer que el centro tenga un proyecto. Nosotros teníamos una dirección que estaba encaminando un proyecto que se estaba llevando bien, teníamos a los chicos que hacían motín ose subían al techo, pero el respaldo a los funcionarios y educadores era un trabajo en conjunto 100% desde la dirección, cocina, educadores y daba gusto ese equipo. Pero de un día para el otro como el director tenía conflicto con la dirección del Programa, lo sacaron. No importó lo que se estaba haciendo ahí adentro. Ahora pasaron cuatro direcciones o cinco en un año”. (Entrevista 28)

Sucede que existe, producto de múltiples cambios y movimientos en la historia de la institución, la sensación de crisis constante y de que algún elemento de la organización cambiará en cualquier momento. Ahora bien, trabajar en el constante cambio de objetivos y reglas de juego es muy complejo y genera una gran disonancia cognitiva. La cultura básicamente lucha en contra de estos elementos, intentando reducir la ansiedad al generar rutinas y hábitos.

Paradójicamente, lo que pasa a considerarse como constante y rutinario es el cambio. Frente a esto generan diferentes estrategias para lidiar con el mismo:

- Enclaves: el sistema genera determinados espacios que pueden considerarse como enclaves. Estos espacios logran, a través de diferentes mecanismos, detentar el poder necesario para mantener ciertas rutinas y pautas a pesar de los cambios organizacionales. Muchas veces esto se logra por la relación con el sindicato. Es una solución colectivista y organizada, que depende fuertemente del carisma y la iniciativa del trabajador. Es el caso, por ejemplo, del centro Ituzaingó, que ha logrado mantener

durante muchos años una misma dirección y que ha generado una rutina propia y una suerte de subcultura específica. Parece interesante avanzar en futuros análisis sobre cómo se construyen estos espacios.

- Alienación/Frustración: el cambio constante hace imposible al trabajador involucrarse en ningún proyecto, terminar de conformar un equipo, generar sentido de pertenencia ni proyectarse a mediano plazo. El funcionario de alguna forma necesita reducir la ansiedad y generar estabilidad por lo que finalmente la interpretación de la realidad pasa por un sistema en el que es “imposible hacer nada”. El trabajador se frustra y se aliena, perdiendo sentido de su trabajo y funcionando por inercia.

“Siempre son los radicalazos que vienen de arriba y los tenés que cumplir como sea. Y también tienen una cosa ellos, las cosas que funcionan, que están funcionando bien, enseguida viene algo para que... y ya no funciona más. Cuando está funcionando bien lo cambian y bueno ahí dejá de funcionar o no funciona bien. O sea, si algo no funciona tan bien vamos a ver cómo puede funcionar mejor pero no peor, entonces eso parece que... parece que no sé, que el SIRPA siempre haya sido... parece como que es tocado por una varita mágica para que las cosas sean así, no sé, es algo...” (Entrevista 13)

- Discrecionalidad y autonomía: otra respuesta, que emerge de la entrevistas pasa por un esfuerzo similar al del enclave pero a nivel personal. El entrevistado, en función de sus objetivos y su marco moral, define un modo de trabajo e intenta mantenerlo más allá de los cambios organizacionales.

“(...) Como ser con Gabriela, con Gabriela Fulco, lo único que he escuchado son las cosas que se escuchan en la televisión y que es un contrapunto que tiene ella con el sindicato y los funcionarios. Pero, sin embargo, nunca preguntó si había algún funcionario o fue al centro, yo no sé si fue al centro Granja, la verdad que yo nunca la vi ¿no? Que tuviera este pensamiento que tenemos nosotros. No se si ella tiene el mismo pensamiento, creo que no lo tiene. Porque si pretendemos hacer una mega cárcel no tiene el mismo pensamiento que tengo yo. Tampoco te digo... culpo también, la culpo del pensamiento porque es su idea de trabajo y cada uno tiene su idea. No la comparto. Cada uno con los de ellos ¿no? pero te sigo diciendo, en sí el INISA a mí no me ha cambiado de nada como funcionario. Porque sea INISA, sea SIRPA, sea INAU voy a ser el mismo funcionario que soy siempre y voy a trabajar de la misma forma, no me van a cambiar a mí. Porque, yo, es el mejor estilo que

veo para trabajar. La mejor forma de trabajar, creo, es la que estoy haciendo yo y la que he aprendido, la que me ha mantenido (...)" (Entrevista 38)

Es claro que estas estrategias, que son las que se observaron en las entrevistas y el trabajo de campo pueden solaparse y pueden variar en el tiempo. Los enclaves hablan de estrategias locales para mantener rutinas y formas de trabajo. Para que sean duraderos y generen una impronta deben ejercer algún tipo de poder (entendido en el sentido de Crozier, 1982) que le permita mantener su estabilidad.

A su vez es posible que estas rutinas sean producto de la impronta personal o carisma de uno de los trabajadores que avanza sobre una estrategia más de tipo discrecional individual.

Junto a esto puede existir márgenes variables de frustración entre los trabajadores.

Entonces, esta cultura de la incertidumbre genera algunos elementos que pueden ser clave para entender el funcionamiento de INISA y sus versiones anteriores. Lo que de alguna forma observo en el trabajo (y debe seguirse investigando) es una suerte de círculo vicioso: producto de múltiples cambios el trabajador no se siente incentivado a acompañar proyectos o comprometerse con los mismos. Esta falta de compromiso o reticencia produce un funcionamiento sub-óptimo. Este funcionamiento es interpretado como un fracaso por parte de direcciones o autoridades del proyecto. Se cambian directores y abordaje reforzando la sensación de incertidumbre.

El mecanismo anteriormente descrito presenta mayores complejidades y otras variables que interceden. Es una simplificación modelada, pero ilustra algo de lo que creo que sucede, a raíz del análisis de los datos de la investigación.

También, si bien es imposible citar todos los fragmentos que ilustran la siguiente aseveración, se observa que este cambio puede estar exacerbado por el puntual momento en que se realiza el campo, pero lo trasciende.

6.5.3. Las dos banderas

Otro elemento que alimenta las dinámicas que producen incertidumbre esta dado por la politización del sistema y el actual "clima de guerra" que se vive. Entiendo que el sistema está politizado en base a dos elementos clave:

- Más allá del organigrama o jerarquía institucional existen pujas internas de poder, particularmente entre el sindicato y el directorio en un escenario de relativo equilibrio de fuerzas (que lleva a que el enfrentamiento se prolongue o que se acuerden puntos medios).
- La organización esta acoplada al movimiento del sistema político, particularmente a las evaluaciones y decisiones de gobierno.

El último elemento, el acople al sistema político, nos ayuda a entender los mecanismos subyacentes a la incertidumbre. En el contexto actual, sin un acuerdo general a mediano plazo, los proyectos duran lo que duran los gobiernos (o menos aún). Este es uno de los motivos que lleva a los entrevistados a observar como respuesta una “política de Estado”.

Ahora bien, las pujas de poder entre directorio y sindicato llevan a dos posibilidades en un marco en el que ambos tienen la capacidad de ejercer poder en la institución: Por un lado es posible que se generen acuerdos y por otro lado es posible el enfrentamiento.

En las entrevistas, quienes narran la historia de la transición entre SIRPA e INISA, dan cuenta de que el primero optó por estrategias de acuerdo mientras que el directorio de INISA llegó con el objetivo de generar un enfrentamiento que cambiara estos acuerdos y esta distribución de poder.

Los motivos esgrimidos dependen claramente de la posición del entrevistado. En esta línea ya se desarrolló en capítulos anteriores.

Este enfrentamiento genera lo que los entrevistados toman como un “clima de guerra”. En el mismo juega un papel clave la salida a la prensa de un video que demostraba malos tratos sobre dos adolescentes de un hogar de INISA. El mismo finalizó con varios funcionarios procesados y presos, entre ellos varios dirigentes sindicales⁹.

“E: (silencio largo) porque me parece muy... el hecho de que un grupo de compañeros y repito, no se si estuvo bien o estuvo mal, tengo mi postura pero no importa en este momento. Estuviera preso, eso atravesó de tal manera que invadió a todo el mundo de competencia. De quién está de un lado y quienes están del otro. No eran personas... algunos eran personas que militaban sindicalmente. Todo

⁹<https://www.elobservador.com.uy/los-otros-videos-del-sirpa-que-mostraron-maltratos-y-quedaron-el-olvidon668418>

aquello que salió del PIT CNT. Fue una masa. Fue una masa salada. Que el PIT CNT, que querían sacar a Joselo López, que Joselo López, que esto... eso yo creo que... yo creo que esta organización no sabe para donde va. A gente no sabe para donde va. Acá en este lugar la gente no sabe muchas veces para que hace lo que hace. No sabe cuál es el rumbo”. (Entrevista 37)

Este clima refuerza los elementos de incertidumbre anteriores y genera un clima de desconfianza que da pie a otro problema anclado en la cultura: lo que los entrevistados llaman la “chacrita”:

“(…)y... y ya te digo, más que nada me parece que habría que como unificar más los criterios. No que cada uno esté a su... en su chacrita, en su centro y cada uno vea como... como llevar a cabo ¿no? sino que habría que tener lineamientos generales para todos los centros, teniendo en cuenta lo que funciona, partiendo de allí me parece ¿no?. Capaz que falta un poco de diálogos y el sentarnos un poco a conversar ¿no? de qué manera podemos mejorar”. (Entrevista 19)

En un clima de desconfianza organizacional y de incertidumbre los diferentes espacios de trabajo que logran una regulación autónoma (Pucci, 2015) se repliegan y son reticentes al trabajo en equipo y la comunicación horizontal. El miedo a la intromisión, la denuncia, el desequilibrio de lo logrado coarta la posible colaboración.

6.5.4. Desfasaje temporal

Un elemento central de la cultura organizacional es la orientación temporal (ver cap. 2.2.3.). En el análisis de las entrevistas emergen algunos problemas asociados a la misma que interpreté como una suerte de desfasaje.

Parecen existir tres orientaciones temporales o tres tiempos de trabajo distintos:

- Tiempo de trabajo ideal: es la orientación temporal que los entrevistados entienden que debe tener el trabajo. En líneas generales los entrevistados entienden que se debe programar a mediano plazo. Particularmente sobre el adolescente debe existir una medida coherente durante su tiempo de contacto con la institución. Normalmente los proyectos tienen este tipo de orientación a futuro.
- Tiempo de trabajo cotidiano o real: el sistema parece constantemente desbordado de emergencias. Los entrevistados sienten la constante necesidad de “apagar

incendios”. Esto sucede en los diferentes niveles jerárquicos. La orientación en este caso es hacia el presente, en desmedro de la proyección del trabajo ideal. Los entrevistados entienden que se trabaja en “la inmediatez”.

- Tiempo de trabajo administrativo: por otro lado, la solicitud de permisos, la ejecución de montos, traslados, etc. requiere de un tiempo administrativo que muchas veces no condice con ninguno de los tiempos anteriores.

Este desfase genera una serie de ruidos a nivel de la atención y del trabajo cotidiano. A fin de cuentas los entrevistados señalan que ya sea por la falta de recursos, lo inadecuado del proyecto de trabajo ideal o las características intrínsecas del trabajo terminan atendiendo los diferentes emergentes y solucionándolos de manera local, sin conexión con procesos a más largo plazo.

Este elemento es visto como negativo para la medida socioeducativa y los objetivos, al tiempo que estresa y frustra al funcionario.

6.5.5. Cortocircuitos comunicacionales

Por último, dentro de este conglomerado de debilidades, aparecen los cortocircuitos comunicacionales.

Entiendo a los mismos como fracturas comunicacionales donde los entrevistados consideran que deberían existir contacto entre diferentes agentes o partes de la institución. Estos cortocircuitos se dan en dos direcciones, según las entrevistas: vertical y horizontal.

El cortocircuito vertical es aquel que se da en la comunicación entre diferentes jerarquías, también podemos dividirlo en dos direcciones: de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

La crítica fundamental que surge de la comunicación de arriba hacia abajo recae fundamentalmente sobre el directorio: En primer lugar, se entiende que muchas veces las disposición, mandatos, reglas, llegan de forma desdibujada a los operadores de campo, técnicos y educadores.

Ahora bien, también existe otro cortocircuito que parece tener anclajes más fuertes en la cultura organizacional y no tanto en las diferentes herramientas de gestión: es el problema de la comunicación y explicación al funcionariado de las decisiones. Los entrevistados entienden que los cambios, objetivos, estrategias, etc. se deciden y comunican sin su

participación, exclusivamente a nivel de las direcciones e incluso a veces exclusivamente a nivel del directorio (es un emergente que también plantean algunos directores entrevistados).

En este sentido algunos trabajadores sienten que los proyectos son pensados “a pesar de ellos” y no siendo involucrados.

De abajo hacia arriba algunos entrevistados destacan los “saltos” en la comunicación que también dificultan la tarea: en particular los contactos a través de vínculos personales, en muchas ocasiones saltando puestos en el medio. Esto también halla su correlato con los diferentes tiempos organizacionales. Agilizar algunos procesos puede costar la falta de información de algunos funcionarios entorpeciendo el trabajo.

A nivel de comunicación horizontal se da el problema de la “chacrita” que mencionamos antes.

Estos cortocircuitos cierran un set de debilidades que consideré interconectadas y de gran relevancia para entender la cultura organizacional.

6.5.6. ¿Recursos escasos o problemas de gestión?

Todas las debilidades anteriores están conectadas a su vez con el problema de los recursos. A través de las entrevistas, la escases se repite como dificultad que imposibilita el trabajar en pos de los objetivos y de la mejor forma posible. Ahora bien, esta afirmación en muchos casos se acompaña de una crítica a la gestión:

“No se trata ya de ser sindicalista o no, se trata de que seas un educador o funcionario y sos una mierda. Nos culpan de lo que ellos no nos dan. No nos dan herramientas. A veces mandan cera para el piso, pero no mandan pasta de dientes. Es una estupidez pero encerrados ahí para qué querés cera para el piso y no les dan pasta de dientes. Ves que es estúpido. Es algo que no tiene sentido. Yo voy y me la compro, ellos no pueden ir. A veces ven que vienen cajas con cera al agua y los pisos no llevan eso. No hay un lugar donde se pueda usar esa cera. Las salas tienen baldosas, pero igual. Hace un año que no tienen pasta de dientes, les trae la familia, pero hay jóvenes que no los visitan o no les pueden comprar” (Entrevista 28)

Claro que estas interpretaciones, nuevamente, dependen en buena medida de la posición que adopta el entrevistado, cómo lee el panorama institucional y la simpatía o desagrado

con determinados actores. Estas interpretaciones dividen aguas y generan quiebres, asociados en líneas generales al clima de guerra descrito.

Más allá de eso la escases de recursos refiere principalmente a:

- Condiciones de reclusión: se entiende que los espacios existentes no están en condiciones para realizar un proceso socioeducativo. La crítica asociada a la gestión pasa por la construcción de nuevos espacios que parecen deficitarios en su calidad y que no estarían diseñados para que puedan desarrollarse medidas más allá de la reclusión.¹⁰
- Recursos humanos: este es un problema central para los entrevistados. En dos sentidos:
 - o Cantidad: se entiende que no hay la cantidad de personas trabajando que debería haber, en particular en atención directa. Esto genera una sobrecarga de trabajo y soluciones que llevan a la inmediatez.
 - o Calidad: particularmente a nivel técnico se observa que los trabajadores en diferentes áreas no están capacitados para cumplir las funciones que cumplen. En especial la crítica cae sobre educadores. En muchos casos se considera que la falta de competencias de los mismos hace imposible el involucramiento de este con el trabajo técnico.

En muchos casos estos problemas también se asocian a problemas de corrupción y amiguismo. También se le imputa al sindicato el ingreso o asenso de funcionarios sin méritos. Es claro que la veracidad o no de estas afirmaciones trasciende el ámbito de esta tesis, sin embargo la existencia de las mismas nos dicen algo sobre las condiciones de trabajo en sí.

6.5.7. La primacía de la seguridad

La ecuación seguridad – socioeducativo es algo que se mencionó antes. Los trabajadores parten de que INISA tiene dos funciones básicas: una asociada a la coerción y al mantenimiento del adolescente en el sistema y otra asociada a la ejecución de medidas

¹⁰ Cabe destacar que la construcción de nuevas plazas fue realizada durante la anterior institucionalidad (SIRPA), cosa que los entrevistados reconocen y no imputan a esta administración, más allá de tener o no opiniones encontradas.

socioeducativas que persigan el fin superior del mismo. Al primer elemento se le llama “seguridad” y al segundo “socioeducativo”.

Los problemas de seguridad tienen como eje central el mantenimiento del adolescente en la institución. La seguridad incluye evitar fugas y motines, la victimización violenta del adolescente (por parte de otros, de sí mismo o de los propios funcionarios) y además para el funcionario existen problemas de seguridad asociados a la victimización violenta por parte de los adolescentes, el autocuidado de la salud psíquica y emocional y al mantenimiento y contenido de su puesto de trabajo en una organización cambiante y con el gran componente de incertidumbre que mencioné antes.¹¹

Más allá de esta polisemia del significado de seguridad en el sistema, cuando los entrevistados se refieren a esta suerte de “ecuación” entre la seguridad y los elementos socioeducativos, la seguridad refiere fundamentalmente a los primeros tres puntos mencionados: mantenimiento del adolescente en la institución, evitar su victimización y evitar la victimización del funcionario.

Las medidas socioeducativas son las que ya fueron mencionadas, asociadas al objetivo rehabilitatorio orientadas a la salud, la educación y el vínculo con el afuera de la institución.

En el discurso de los entrevistados, lo que se observa, es una suerte de contraposición de una con la otra. Como si fueran parte de una función inversamente proporcional, donde el aumento de una implica necesariamente el detrimento de la otra.

Es difícil no analizar este tipo de elementos sin entrar, aunque sea levemente, en algo de la jerga sociológica asociada al estudio del riesgo en las organizaciones. Esta lectura de la situación parecería asociada fundamentalmente a una gestión del riesgo basada en modelos ultraseguros (Amalberti, 2013). La interpretación de la seguridad pasa por lo que en inglés se le llama “security” (a diferencia de “safety”). Básicamente es la protocolización de procesos de trabajo.

¹¹Este es un elemento sumamente interesante para la investigación futura (la gestión del riesgo y la polisemia de la seguridad en instituciones penitenciarias). Los datos de la investigación permiten continuar en esta línea de trabajo. Desarrollarlo implicaría extender la tesis más allá de sus objetivos. Por motivos de espacio queda abierta como una línea de investigación (sobre la que ya estamos trabajando con otros colegas).

En esta interpretación el adolescente es visto como un elemento de incertidumbre (y por lo tanto de riesgo) que hay que reducir, por lo que se reducen los escenarios posibles para que estos puedan realizar una acción no deseada. Este modelo necesariamente lleva al encierro y el castigo. Esta lógica irá en contra de una lógica socioeducativa que implicará, en términos de esta concepción de seguridad, riesgos.

En esta tensión de lógicas, los entrevistados observan que por lo general prima la lógica de la seguridad. Cuando existe un compromiso personal con el trabajo socioeducativo esto se torna frustrante para el funcionario, por eso es visto como una debilidad. La primacía de la seguridad impide avanzar sobre los objetivos de inclusión o rehabilitación.

Es claro que en el sistema existen otras estrategias de seguridad basadas en modelos distintos. Los centros más abiertos incorporan al adolescente ya no como fuente de incertidumbre sino como socio de las medidas a través del vínculo. El vínculo como medida de seguridad es un elemento central en las entrevistas. Ayuda también a reducir la ansiedad que necesariamente produce la idea de que en cualquier momento puede suceder un acto violento. También se destaca como especialmente duro a nivel emocional, cuando estos vínculos se rompen.

6.5.8. Encargaturas, amiguismo y poder

Por último aparece como problemática la existencia de las encargaturas. Este es un tipo de contrato precario por medio del cual se puede ofrecer un puesto específico a un trabajador sin concursar y sujeto a la decisión de quién lo designa. Es precario en el sentido de que este puesto no está asegurado para quien trabaja. En muchas ocasiones funciona como una especie de cargo de confianza:

“El tema es que son encargaturas ¿no? son como cargos de confianza que te dan. No son... a ver... no hay una carrera funcional, por... vos fuiste concursando como en otras instituciones. En el SIRPA la gente que tiene la dirección de un centro es por confianza o porque no había otra. En ciertos momentos pasa eso. Entonces quedás como muy enganchado en eso. Creo que la persona quedá muy enganchada en eso, por lo tanto en tener que defender ese lugar a como de lugar. Porque no tiene nada que le garantice, porque no concursó, no tiene ningún papelito. Mañana te mandaste una cagada o no fuiste condescendiente con lo que se te estaba pidiendo o no... te quedaste sin laburo”. (Entrevista 5)

La cita es particularmente elocuente del problema que surgen con las encargaturas. Además de sumar un elemento de incertidumbre, implica una sujeción para quien es designado en determinado puesto y un gran margen de acción (poder) para quién designa.

Las encargaturas desdibujan una carrera funcional y pueden generar un desincentivo para el trabajo. Se entiende que finalmente el ascenso no dependerá de la calidad del trabajo sino de la capacidad para generar vínculos.

Al mismo tiempo es visto como una herramienta que promueve la corrupción, justamente, porque distribuye muy desigualmente el poder, permitiendo cooptar a los funcionarios por debajo de la jerarquía.

6.6. Antes de cerrar el análisis

En los subcapítulos anteriores se desarrolló la información central para los objetivos de la investigación y para una primera descripción general de los nudos problemáticos clave de la cultura organizacional en INISA. La información acumulada en el campo permitiría continuar por una gran cantidad de páginas esta tesis, tal vez ya alejándonos de los objetivos iniciales. A continuación desarrollaré algunos de estos elementos que ayudan a cerrar el análisis. Lo haré de forma escueta por motivos de espacio. Estos elementos ayudan a comprender mejor el trabajo anterior o explicita elementos que se fueron nombrando. Su desarrollo como tema de investigación queda abierto.

6.6.1. El trabajo interdisciplinario y las juntas de tratamiento.

Una de las hipótesis de esta investigación era que podía existir fracturas en la interpretación del trabajo en función de las diferentes formaciones. Si bien algo de esto existe no parece ser el elemento central. La grieta más importante estaría dada por la lógica de trabajo entre técnicos a nivel general y educadores. Esto lo desarrollé en capítulos anteriores. Esta tensión, que tiene su correlato en la tensión entre elementos de seguridad y socioeducativos, es la que fundamentalmente divide las aguas en la institución y es más problemática.

La entrevista incorpora una pregunta específica referida al trabajo interdisciplinario (ver anexo 9.7) y el principal emergente es la descripción de una herramienta nueva que incorpora el directorio de INISA: las juntas de tratamiento.

Más allá de las diferentes opiniones sobre el directorio este elemento es valorado positivamente por la mayoría de los entrevistados. La junta de tratamiento es un espacio donde se reúnen los diferentes actores de un mismo centro para conversar y decidir sobre los adolescentes. Esto incluye dirección, equipo técnico y algún representante o representantes de los educadores. Este tipo de reuniones normalmente excluía a los últimos.

Este espacio parece combatir varios de los problemas mencionados antes:

- le da voz al educador y un espacio de análisis sobre su tarea, reincorporando reflexividad al trabajo
- incorpora las diferentes miradas en un espacio – tiempo determinado, ayudando a la comprensión y negociación de las diferentes lógicas de trabajo
- mejora los problemas de comunicación, al estar todos presentes a la hora de tomar una decisión.

6.6.2. El trabajo emocional

Luego de las primeras entrevistas se decidió agregar una pregunta específica sobre las consecuencias emocionales y cotidianas del trabajo. Es decir, cómo el trabajo incide sobre vínculos y sentimientos del trabajador aún fuera del espacio laboral. Se agregó esta pregunta al notar que era un emergente recurrente.

Es claro que existe en INISA un componente emocional muy fuerte. Este se asocia fundamentalmente al trabajo del educador (muchos técnicos que nombraron estos elementos lo hicieron haciendo referencia a su etapa como tales).

En este sentido surge por un lado el vínculo con el adolescente y la especial movilización que puede generar por diferentes razones, junto con la frustración asociada a las debilidades del sistema y el stress y el malestar producto de la violencia, la incertidumbre y la ansiedad.

Se vio que existe una cultura asociada al sacrificio donde estas sensaciones se vuelven parte del trabajo cotidiano. Existe un goce en el vínculo con el adolescente y el trabajo bien hecho pero que se da cuando el entrevistado reconoce convivir “de forma exitosa” con estas sensaciones, es decir, que sobrevive en el sistema a pesar de estos.

7. Síntesis y reflexiones finales

Tal vez el lector llegue hasta aquí y se pregunté cuáles son las características, luego de tanto análisis, de la cultura organizacional en INISA. Si bien estas fueron de alguna forma trabajadas, el análisis sólo permite inferirlas. A continuación, en base al desarrollo del anterior, generaré una síntesis explícita de los principales hallazgos de la investigación, siguiendo las categorías que utiliza Schein. Primero utilizaré específicamente las categorías desarrolladas (Misión y estrategias, metas, medios, medida, corrección y lenguaje común y categorías conceptuales). Luego nombraré de forma sintética como algunos de los emergentes desarrollados se relacionan con otras categorías del modelo.

Finalmente sintetizo, en base al análisis, algunos elementos claves de la cultura.

Luego de esto restará un espacio para reflexiones finales, con el objetivo de abrir líneas de investigación, sugerir hipótesis y aportar algunas preguntas.

Respecto a la misión y estrategia institucional:

Se le preguntó a los entrevistados respecto a cómo interpretan la misión institucional y cuál consideran que debería ser.

En líneas generales se observa un desconocimiento de la misión formal. De todos modos los trabajadores son capaces de generar inferencias respecto a la misma en función de las diferentes señales de las autoridades y la información a la que tienen acceso.

Dan cuenta de una división entre la misión “dicha” y la “implícita”. La misión “dicha” responde fundamentalmente a los valores expuestos de la institución. Si bien se utilizan una serie de palabras diversas el contenido parece ser homogéneo: se busca que el adolescente desista del delito y se inserte en redes de relacionamiento con la sociedad legales (que deben garantizar sus derechos, al tiempo que el adolescente cumple con sus obligaciones).

En términos de fundamentación de la pena se trata de una mirada consecuencialista de tipo rehabilitador.

Entre los objetivos implícitos aparece la presión o mandato social de “encerrar lo que molesta”. En este sentido se entiende que permea en la institución una mirada consecuencialista de la pena de tipo incapacitatorio.

Los entrevistados con una mirada más pesimista sostienen que este último objetivo es el objetivo “real”, siendo una postura cínica la rehabilitatoria. El resto entiende que estos dos elementos coexisten de forma variable.

A nivel personal los entrevistados adscriben a la misión “dicha”.

Respecto a las metas u objetivos:

Se definió a las metas u objetivos como los logros que los entrevistados entienden que debe obtener la institución para caminar hacia la misión.

En el contexto de cambio fue un emergente central la comparación SIRPA – INISA. En líneas generales se entiende que la misión ha sido históricamente la misma y que los cambios han pasado fundamentalmente por metas específicas y los medios.

SIRPA es asociado fundamentalmente con un ordenamiento en materia de seguridad y con una política socioeducativa orientada al trabajo. INISA es asociado con la voluntad de garantizar el respeto de los Derechos Humanos de los internos, el énfasis en la capacitación, el trabajo técnico y las penas alternativas a la privación de libertad. Existe una cierta polarización entre los funcionarios que defienden a una u otra institucionalidad.

Los trabajadores entienden que debería priorizarse en las siguientes metas:

- restauración de derechos
- creación de ciudadanía
- desarrollo de competencias emocionales – trabajo terapéutico
- responsabilización del delito por parte del adolescente
- Trabajo en el afuera (en el entorno social del adolescente)

El optimismo frente a las mismas es variable. Los funcionarios más pesimistas entienden que estas metas deberían ser centrales pero en el contexto son imposibles y toman como meta la reducción del daño en privación.

Respecto a los medios o las respuestas (corrección):

Por un lado se le preguntó a los funcionarios que medios o respuestas específicas deberían llevarse a cabo para alcanzar objetivos y caminar hacia la misión. Las respuestas se dividieron en niveles.

En el entorno del sistema se destacó la necesidad de generar una política pública a mediano plazo que involucre de forma coherente a los diferentes organismos públicos y privados

que participan de la trayectoria vital del adolescente. Previo al ingreso se considera que deberían existir políticas de prevención del delito, atacando sus causas. Posterior al pasaje por INISA, se entiende que la única forma de alcanzar el objetivo de inclusión social y desistimiento del delito por parte de los adolescentes es a través de buenos proyectos de seguimiento y contención en el afuera. La ausencia de estos elementos genera frustración en los funcionarios.

A nivel del poder judicial se entiende que se debería priorizar las medidas alternativas a la privación de libertad.

Por otro lado surgen las respuestas asociadas al adolescente y su contexto. Aquí se destacan elementos relacionados con las características de la población. Se destaca en particular la necesidad de generar una adecuada inserción laboral y vínculo con el afuera, el desarrollo educativo del adolescente, la atención psicológica y el trabajo emocional.

Por último surgen una serie de respuestas asociadas fundamentalmente a la gestión de INISA. Estas refieren a cómo se distribuyen los diferentes recursos del sistema a la interna del mismo.

Es a nivel de las respuestas de gestión donde emergen mayores diferencias entre los entrevistados. Las direcciones y una parte del área técnica entiende que las respuestas deben pasar fundamentalmente por la tecnificación del sistema. Por otra parte, educadores y el restante del área técnica entiende que el sistema tiene procesos de trabajo positivos conformados por las rutinas creadas autónomamente y son estas las que deben replicarse. En muchos casos los diferentes entrevistados hablan de una fractura entre el área técnica y los educadores, es en este tipo de respuestas donde esta división se hace más notoria.

Con respecto a las respuestas personales de los trabajadores en su práctica cotidiana de trabajo se observan diferencias relacionadas a la función:

Entre los directores las respuestas pasaron fundamentalmente por las tareas asociadas a su programa específico. También emerge, como necesidad para realizar el trabajo, el rol de “educador de educadores”: ante las falencias de reclutamiento y capacitación de la institución, ellos deben tomar la posta en esta materia para generar una mínima estandarización del trabajo.

A nivel técnico surge como nudo central la dificultad para utilizar las herramientas que les otorga su formación en un contexto particular y novedoso, como lo es la privación.

Frente a esto, observan que deben tomar decisiones discrecionales, es decir, basadas en su juicio personal, que no siempre están bien acompañadas con el resto del equipo de trabajo y la institución. Estas decisiones pueden generar rutinas, dependiendo del contexto, a nivel de centro, de programa o individuales.

La dificultad anterior, sumada a la falta de recursos, lleva a un énfasis en el diálogo como estrategia de abordaje. El mismo cumple el rol de acompañar el dolor, desarrollar la autoestima, de-construir la identidad delictiva, racionalizar el comportamiento legal y responsabilizar al adolescente de sus actos.

Los educadores también enfatizan el diálogo pero de manera diferente. En general este pasa más por generar un vínculo afectivo con el adolescente. Este vínculo es visto como central en materia de seguridad y como paso previo para la “buena disposición” del adolescente con los diferentes proyectos del sistema.

Por otro lado, los educadores tienen un rol fundamental en la generación de rutinas, hábitos y en el mantenimiento del cotidiano en paz, en el control de la seguridad. En esta materia los educadores señalan tres estrategias fundamentales:

- El ya mencionado vínculo con el adolescente
- La existencia de reglas claras, con premios y castigos previamente explicados
- El tener “cintura” con el adolescente: buscar que el castigo sea la última opción, tener la capacidad de negociar pautas y puntos medios (en aquellos problemas que lo permitan).

A su vez, en el mantenimiento del cotidiano, emerge el problema del tiempo ocioso en la privación de libertad. En este sentido, la originalidad y creatividad del educador puede ayudar a controlar este problema. En muchos casos el ocio es visto como punto de ignición de motines y altercados.

Respecto a la medida (fortalezas y debilidades):

Al analizar las fortalezas lo primero que se destaca de las entrevistas es la dificultad para responder la pregunta. Alrededor de la mitad de los entrevistados optaron por no responderla, consideraron que el sistema no tenía fortalezas o demostraron dificultades para señalar alguna.

Entre quienes efectivamente nombraron fortalezas se destacó la nueva institucionalidad, el compromiso y sacrificio del funcionariado, los proyectos “más abiertos” del sistema, el

empoderamiento técnico, la tendencia a una mejor atención y organización y una serie de virtudes – relacionadas a la regulación autónoma en los propios centros – no aprovechadas. Estas virtudes tienen diferentes énfasis en los discursos dependiendo de la posición y trayectoria del entrevistado. La nueva institucionalidad, el empoderamiento técnico y la mejor organización son apreciados fundamentalmente por el área directiva y técnica. El compromiso y sacrificio del funcionariado y la sensación de que el sistema tiene virtudes que no son aprovechadas parten más que nada de educadores y algunos técnicos. Los proyectos abiertos son vistos de forma bastante transversal como positivos, aunque los ejemplos varían.

Al analizar las debilidades se observa, en primer lugar, un set de debilidades interconectadas que generan un particular contexto cultural de trabajo:

- Incertidumbre institucional: sensación de crisis, expectativa de cambio constante.
- Clima de guerra – politización del sistema: conflicto entre sindicato y directorio. Pujas desde diferentes sectores del sistema por mayores márgenes de autonomía.
- Desfasaje temporal entre diferentes expectativas y modos de trabajo.
- Cortocircuitos comunicacionales en diferentes sentidos – confianza institucional.

Este grupo de debilidades genera lo que en esta tesis se entendió como un cultura de la incertidumbre o cultura de la desconfianza. Desarrollaré sobre el final de este capítulo.

A estas debilidades se suman:

- Recursos escasos y problemas de gestión: la sensación de que la institución desaprovecha recursos que de por sí son escasos.
- Ecuación seguridad – educación y choque técnico – no técnico: la tensión entre estos dos tipos de trabajo y objetivos generan descoordinación en el sistema y malestar.
- Ecargaturas, amiguismo y poder: los entrevistados entienden que no existe una carrera funcionarial clara, los puestos y los ascensos dependen de la discrecionalidad de directores que finalmente acumulan mucho poder por el tipo de contrato.

Respecto al lenguaje común y las categorías conceptuales:

Sobre esta dimensión trabajo con la descripción de la población y la explicación del delito. Divido el análisis en factores macrosociales, microsociales, individuales psicológicos o de

personalidad e individuales biológicos. Se observa una preponderancia de las explicaciones asociadas los factores macro y microsociales, vinculadas a una explicación sociológica del delito. Esto es parte fundamental de la cultura organizacional.

Hasta aquí sintetice los principales emergentes en las dimensiones del modelo cultural de Schein (1992) que fueron directamente preguntados por la herramienta de entrevista. De todos modos, en el discurso de los entrevistados, surgieron también elementos propios de otras dimensiones. Estos fueron nombrados en el cuerpo de la tesis, aquí hago un breve resumen:

Limites del grupo: más allá de los límites relacionados a la exclusión – inclusión en el sistema (fundamentalmente signados por trabajar o no en el mismo) existen una serie de distinciones fundamentales:

- Técnicos, dirección y núcleo de operaciones – staff de apoyo: los entrevistados al hablar del sistema y del cotidiano básicamente refieren a las tres funciones que se seleccionaron para la muestra. El staff de apoyo, si bien son un contingente importante, tienen poco contacto e incidencia directa en el cotidiano y no emerge en las entrevistas como parte del “nosotros” trabajadores.
- Técnicos y direcciones – educadores: una de las hipótesis de la tesis era que la formación podía ser un elemento central a la hora de dividir los discursos. Si bien algo de esto es cierto y la formación, fundamentalmente en las ramas sociales, estructuran parte de la interpretación del trabajo de los funcionarios, la división fundamental parece ser de tipo funcional (socioeducativo y seguridad)

Distribución del poder y status: claramente no existen consensos en la institución respecto a cómo debe distribuirse el poder y el status, quiénes deberían tomar las decisiones y cómo debería decidirse. Esta tensión está dada fundamentalmente entre el directorio y un núcleo de operaciones representado por el sindicato.

Normas de intimidad, amistad y amor: Este es un elemento sumamente interesante para seguir investigando. En las entrevistas emerge información relacionada pero probablemente sea necesario un diseño específico.

Los nudos problemáticos asociados con esta dimensión surgen en dos sentidos: entre el funcionariado y entre el funcionariado y el adolescente. Respecto al primer punto emerge en las entrevistas el alto grado de involucramiento emocional que muchas veces demanda

el sistema. Esto es visto como problemático en ciertos sentidos, debilitando vínculos del funcionario por fuera. A nivel del adolescente y el funcionario parecen existir perspectivas distintas entre técnicos – que optan por una distancia profesional, dentro de vínculos de tipo terapéuticos – y los educadores – que generan, en muchos casos, lazos más asociados a lo afectivo en términos de amistad o familiar.

Definición y administración del castigo: los problemas respecto a cómo se define lo que está bien y está mal en el sistema, así como los modos en que se castigan estos elementos también parece ser un nudo problemático sobre el que se podría investigar. En buena parte de las entrevistas surge la discrecionalidad a la hora de castigar hechos graves, así como la corrupción y el amiguismo como mecanismos de defensa.

Habiendo desarrollado el modelo con los datos empíricos que surgen de las entrevistas es que llego a las siguientes características neurálgicas de la cultura en INISA:

1. Cultura de la incertidumbre: los problemas asociados al cambio, la politización y la comunicación organizacional producen en el trabajador la dificultad para anticipar el futuro. El trabajo necesita de rutinas y los individuos necesitan generar algún tipo de interpretación de su contexto para funcionar en él. En este contexto lo constante es el cambio. Este enraizamiento de la incertidumbre en la cultura organizacional generaría problemas a la hora de realizar proyectos ya que existe una predisposición a pensar a corto plazo y a desestimar proyectos de más largo aliento.

2. Cultura del sacrificio: En una institución con altas tasas de incertidumbre y donde sus trabajadores además entienden que existen pocos y mal gestionados recursos, el mantenimiento del sistema muchas veces se ve asociado al sacrificio del trabajador. Siguiendo el razonamiento de Schein (1992) y las narraciones de los entrevistados, aquellas soluciones que demuestran ser exitosas en el sistema, repetidas, van tomando la forma de presunciones básicas.

Es así que emerge la valorización del trabajador a través de su sacrificio, de su disposición a trabajar más horas, a tomar riesgos, a trabajar en malas condiciones, etc. Esta predisposición permite que el sistema logre mantenerse pero a su vez puede tener condiciones indeseadas relacionadas con el estrés del funcionario, el burn-out, los malos tratos, las certificaciones, etc.

3. El trabajo artesanal y la regulación autónoma: otro elemento cultural de importancia que emerge es la idea de que es imposible prever y aprender el trabajo fuera del sistema. Quienes presentan esta postura de forma más extrema entienden que ningún tipo de preparación es útil excepto aquella que se realiza en el trabajo y con los propios trabajadores. Estas posturas normalmente se asocian a los educadores, sin embargo, aparece con bemoles en el resto de las funciones. Según esta interpretación tecnificar el sistema sería difícil y el trabajo funcionaría mejor a mayor discrecionalidad y libertad para el operador.

4. Explicación sociológica del delito y mirada consecuencialista – rehabilitatoria de la pena: Finalmente el grueso de la explicación del delito pasa por características macro y micro sociales del entorno del adolescente y su socialización. El objetivo de la institución, al menos a nivel de los valores expuestos y del deseo de los funcionarios pasa por la rehabilitación. Estos objetivos, bajo esta interpretación de la realidad, superan por mucho las posibilidades del sistema que queda a la deriva en la atención a los adolescentes en conflicto con la ley penal.

En base al desarrollo sobre la cultura organizacional es posible hipotetizar una serie de consecuencias de la misma:

En primer lugar, se observa que el particular clima de incertidumbre hace imposible realizar proyectos a mediano plazo. Esto sucede en una suerte de círculo vicioso: ante el diagnóstico de que el sistema no funciona como debería se promueve un cambio. Es así que llega una nueva dirección o proyecto. Ahora bien, los funcionarios, agrupados en diferentes equipos (centros, programas, turnos, etc.) han generado rutinas que han logrado mantener a lo largo de varios cambios y se muestran reticentes a modificar su modo de trabajo. Esto sucede así en la medida en que en ocasiones previas el intento de plegarse a nuevos proyectos ha fracasado, debido a que los mismos no fueron sostenidos o aplicados de forma correcta. Es así que el nuevo proyecto llega en un contexto en que difícilmente es sostenido por el funcionariado. Por los motivos anteriores el proyecto no funciona, es visto como un fracaso y se vuelve a desmontar, robusteciendo al cultura de incertidumbre.

Es claro que este elemento no es el único que incide. La voluntad de algunos poderes en el sistema, la falta de recursos, las tensiones en el entorno, entre otros elementos, también tienen mucho que ver. Pero a nivel cultural este es un problema que dificulta la innovación en INISA.

Para solucionarse debería hacerse hincapié en dos elementos centrales que parecerían estar fallando:

En primer lugar en la comunicación institucional: esto es válido para diferentes comunicaciones en el sistema (horizontal y vertical). Un avance en esta materia parece ser las juntas de tratamiento que han facilitado el acceso a información para todas las funciones de los centros. Sin embargo aún parece faltar una comunicación que permita entender a todo el funcionariado hacia dónde se apunta y qué se propone.

De la mano con esto, el segundo punto, refiere a generar acuerdos tanto en el sistema como fuera de él que promueva el trabajo a mediano plazo. Señales en este sentido pueden promover una confianza institucional que sería base para el compromiso con diferentes proyectos.

Otro problema que parecería enfrentar el sistema está dado por la discrecionalidad de la respuesta. El sistema parece funcionar de forma fragmentada sin un mecanismo claro de estandarización del trabajo y coordinación (Mintzberg, 2012). Los funcionarios son conscientes de este problema y hacen referencia al mismo. La solución, sin embargo, se encuentra bloqueada, en buena medida por la politización del sistema. Nuevamente espacios de acuerdo podrían ser la solución, sin embargo el escenario parece bastante complejo.

Asociado a lo anterior existe el problema de la tensión entre el trabajo técnico y no técnico en buena medida atravesado por las particulares percepciones de lo que implica la medida socioeducativa y la seguridad en el sistema. La construcción de seguridad y la percepción de riesgo son elementos centrales que deben ser mayormente estudiados. En este sentido los datos utilizados poseen información que hacen posible seguir avanzando en la materia.

Avanzar sobre estos puntos y otros desarrollados en la tesis implicará necesariamente más investigación. Particularmente creo que sería valioso, utilizando estos datos, generar algún tipo de diseño cuantitativo que permita triangular la información y diagnosticar con certeza estadística el alcance de estos elementos.

Finalmente creo que este tipo de enfoques puede ayudar a develar buena parte del éxito y fracaso de diferentes proyectos y políticas sociales que existen. Muchas veces, a la hora de evaluar políticas, se observan los resultados y se los correlaciona directamente con el diseño, saltando el nivel meso-social. Contemplar este nivel implicaría analizar cómo

reciben las diferentes organizaciones los proyectos y su capacidad para implementarlos. El análisis de la cultura organizacional aparece como especialmente valioso en contextos de organizaciones grandes y con una larga trayectoria histórica. Sin embargo existen diversos marcos teóricos y estrategias que pueden ayudar a un mejor entendimiento de las políticas (más allá del enfoque aquí propuesto). En este marco creo que la sociología del trabajo tiene un gran potencial para aportar en el diseño, evaluación e implementación de políticas e instituciones públicas.

8. Bibliografía

- Alvesson, M. (2012): “Understanding organizational culture”. Sage. EEUU.
- Amalberti, R. (2013): “Construir la seguridad. Compromisos individuales y colectivos para afrontar los grandes riesgos” Editorial Monduslaborandi. Madrid, España
- Baptista, P. Hernández, R. y Fernández, C. (1996): “Metodología de la Investigación”. McGraw – Hill. Colombia.
- Bardazano, G., Corti, A., Duffau, N., & Trajtenberg, N. (2015): “Discutir la cárcel, pensar la sociedad”. *Contra el sentido común punitivo. Montevideo: Trilce–CSIC (UdelaR)*.
- Bardin, L. (1996): “El análisis de contenido”. Ediciones Akal. Madrid, España.
- Becker, H. (1997): “Métodos de pesquisa em ciencias sociais”. Hucitec. San Pablo, Brasil.
- Berger, P. L., Luckmann, T., & Zuleta, S. (1968): “La construcción social de la realidad” Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Boissieres, I. (2007): “Robustez organizacional y gestión del riesgo” en La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizacionales e instituciones. Editorial El Ateneo, Buenos Aires. Universidad San Andrés, FonCSI.. 2007. pgs. 155-188
- Cortés, F. (2005): “Consideraciones sobre la marginación, la marginalidad, marginalidad económica y exclusión social” Mimeo. El Colegio de México. México, D.F.
- Crozier, M. y Friedberg, Ehrard (1990): “El actor y el sistema” Alianza Mexicana. México
- De la Garza Toledo, E. (2010): “Hacia un concepto ampliado de TRABAJO” *El Mundo Del Trabajo En América Latina, 11*, 111–140.
- De la Garza, G y Poy, M. (2009): “Seguridad y salud laboral, seguridad industrial: desafíos de un enfoque de prevención sustentable”. En Revista Laboreal Volumen V: No.1: 2009. Portugal. Disponible en: http://laboreal.up.pt/files/articles/2009_07/es/r8.pdf -junio, 2013-
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (1994): “Introduction: Entering the field of qualitative research”. En N. Denzin y Lincoln, Y. *Handbook of qualitative research*. Sage. California, USA.

Dowden, C., & Andrews, D. A. (2004): "The importance of staff practice in delivering effective correctional treatment: A meta-analytic review of core correctional practice". *International Journal of Offender Therapy and comparative criminology*, 48(2), 203-214.

Eisenhardt, K. y Graebner, M. (2007): "Theory building from cases: opportunities and challenges". En *Academy of Management Journal* Vol. 50, No. 1.

Farrell, J. L., Young, D. W., & Taxman, F. S. (2011): "Effects of Organizational Factors On Use of Juvenile Supervision Practices" *Criminal Justice and Behavior*, 38(6), 565–583.
<http://doi.org/10.1177/0093854811401786>

Fiss, P. (2008): "Case Studies and the Configurational Analysis of Organizational Phenomena". En *The Sage Handbook of Case –Based methods*. Sage. California, USA.

Flick, U. (2004): "Introducción a la Investigación Cualitativa. Morata. Madrid, España.

Giddens, A. (1995): "La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración". Amorrortu. Buenos Aires.

Glaser, B. y Strauss, A. (1967): "The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research" en
http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/54939/mod_resource/content/2/GLASER%20-%20STRAUSS%201967%20%20MUESTREO%20TEORICO.pdf

Glisson, C., & Green, P. (2006): "The effects of organizational culture and climate on the access to mental health care in child welfare and juvenile justice systems" *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(4), 433–448.
<http://doi.org/10.1007/s10488-005-0016-0>

Glisson, C., & James, L. R. (2002): "The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*" 23(6), 767–794.
<http://doi.org/10.1002/job.162>

González Laurino, C. y Leopold, S. (2013): "De crisis y reformas. El actual funcionamiento del sistema penal juvenil en Uruguay desde la perspectiva de sus actores y expertos" en *Los sentidos del castigo: El debate uruguayo sobre la responsabilidad en la infracción adolescente*. Art. 2. Uruguay

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hollis, M. (1997): “Filosofía de las ciencias sociales: *una introducción*.” Ariel. España.
- INAU – SIRPA (2013): “Plan Operativo Anual – 2013”. Unidad de Planificación Estratégica.
- Janesick, V. (1994): “The dance of qualitative research design. Metaphor, methodolatry, and meaning.” En *Handbook of qualitative research*. Sage, USA.
- Juncal, V., Canta, B. y Rodríguez, A.: (2015): “Censo de funcionarios y funcionarias”. SIRPA – INISA. Uruguay
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009): “Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature” *Public Administration Review*, 69(6), 1087–1096. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- King, G. Kehoane, R. y Verba, S. (2005): “El diseño de la investigación social: *La inferencia científica en los estudios cualitativos*”. Alianza. España.
- Krippendorff, K. (1990): “metodología de análisis de contenido: Teoría y Práctica”. Paidós Comunicación, España.
- Luhmann, N. (1997): “Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo.” Universidad Iberoamericana – Anthropos. Barcelona, España.
- Luhmann, N. (2010): “¿Cómo es posible el orden social?”. Herder, México.
- Marshall, D. J. (2013): “Practitioners in the youth justice system: a case study of the youth offending service”. (Doctoral dissertation, University of Cambridge).
- McLaren, K. L. (2000): “Tough is not enough: Getting smart about youth crime: A review of research on what works to reduce offending by young people (Vol. 58)”. Wellington, New Zealand: Ministry of Youth Affairs.

- Mercier, D., & Tripier, P. (2006): “Los efectos de los malentendidos: aproximación metodológica para circunscribir una Ceguera organizacional”. *RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 11(18), 79-95.
- Mintzberg, H. (1989): “El poder en la organización” Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (2012): “La estructuración de las organizaciones”. Ariel. España
- Morás, L. E. (2012): “Jóvenes inservibles y menores incorregibles: los residuos del crecimiento económico”. *Uruguay: inseguridad, delito y Estado. Montevideo: csic: Trilce*, 139-152.
- Morás, L. E. (2010): “Tranquilizar y proteger. El miedo ante el asedio de los jóvenes violentos y el abismo de las instituciones”. Mallo, Susana, y Viscardi, Nilia (compiladoras) *Seguridad y miedos. Qué ciudadanía para los jóvenes*. Comisión Sectorial de Investigación Científica, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo.
- Morse, J. (1994): “Designing funded qualitative research” En *Handbook of qualitative research*. Sage, USA.
- Nión, S. (2015): “Consultoría para el análisis y la formulación de recomendaciones sobre necesidades de capacitación del personal del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente” SIRPA – OIT. Uruguay
- Nizet, J. y Pichault, F. (2008): “De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis” en administración y organizaciones, Diciembre de 2008.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982): “In search of Excellence”. Harper y Row. New York, USA.
- Prieto, J. P. y Scorza, C. (2010): “Pasta Base de Cocaína”. Artículo de divulgación.
- Pucci, F. (2007): “Accidentes de trabajo y condiciones de riesgo en la industria de la construcción uruguaya” En *La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizacionales e instituciones*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires. Universidad San Andrés, FonCSI.. 2007. pgs. 189-226

- Pucci, F. (2015). Políticas de seguridad y regulación autónoma: El caso de una empresa papelería uruguaya. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(37), 101-118.
- Pucci, F., Levin, R., Trajtenberg, N., & Bianchi, C. (2006): "Confianza, instituciones y organización del trabajo". *Comisión Sectorial de Investigación Científica*.
- Pucci, F., Levin, R., Trajtenberg, N., & Bianchi, C. (2006): "La negociación de los umbrales aceptables de riesgo en la industria de la construcción uruguaya". Departamento de Sociología, Fac. de Ciencias Sociales, Univ. de la República.
- Pucci, F.; Nión, S. (2013): "Cultura de la seguridad y gestión del riesgo en CONAPROLE" En: *El Uruguay desde la Sociología XI*. Departamento de Sociología, F.C.S. Universidad de la República. Montevideo, 2013. ISBN 978-9974-0-0397-
- Quiñones, M. – Van Rompaey, E. (2013): "Las dimensiones descuidadas del trabajo" Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de estudios del trabajo. ALAST. Sao Paulo, 2013.
- Quiñones, M. (2007): "Enfoque por competencias: ¿Qué sucede realmente en el Trabajo?" Primer congreso latinoamericano de historia económica (CLADHE1) Montevideo 5-7 diciembre, 2007. Disponible en:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FAzWwS3Ox9EJ:www.audhe.org.uy/Jornadas_Internacionales_Hist_Econ/CLADHE1/trabajos/Quinones_Montoro_Mariela_1005.doc+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=uy
- Quiñones, M. (2015): "Problematización" En Quiñones, M. Supervielle, M. y Acosta, M. "Introducción a la Sociología Cualitativa. Fundamentos epistemológicos y elementos de diseño". UdelAR. Uruguay.
- Quiñones, M. Y Supervielle, M. (2005): "Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional". *Revista Galega de Economía*, 14(1-2), 0.
- Rapley, T. (2014): "Los análisis de la conversación, del discurso y de documentos en Investigación Cualitativa". Morata, España.
- Renkema, J. (1999): "Introducción a los estudios sobre el discurso". Gedisa, España.

- Rey, R. y Supervielle, M. (2013): “Análisis de la cultura organizacional de una empresa agroindustrial uruguaya” en *El Uruguay desde la sociología XI*. UR. FCS-DS.
- Reynaud, J.D. (1989) : “Les règles du jeu: l’action collective et la régulation sociale” París: Armand Colin.
- Rubin, H. y Rubin, I. (1995): “Qualitative Interviewing: the art of hearing data”. Sage, USA.
- Rynes, S. y Gephart, R. (2004): “Qualitative Research and the ‘Academy of Management Journal’”. En *Academy of Management Journal* Vol. 47, No. 4.
- Salgado Lévano, A. C. (2007): “Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos”. En <http://cielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13pdf>
- Schein, E. (1992): “Organizational Culture and leadership”. Jossey – Bass Publishers. San Francisco, USA.
- Schein, E. H. (1996). Culture: “The missing concept in organization studies”. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Smirich, L. (1983): “Concept of Culture and Organizational Analysis.” En *Administrative Science Quarterly*, 28.
- Souza Minayo, M. (2010): “Los conceptos estructurantes de la investigación cualitativa”. En *Salud Colectiva*, 6 (3), Buenos Aires.
- Supervielle, M. (2010): “Trabajo y los derechos humanos: nuevos desafíos en la sociedad del conocimiento” *Relaciones Laborales*, No. 23, 2010, Págs. 32-64, (23), 32–64.
- Supervielle, M. y Quiñones, M. (2015): “Sobre el razonamiento sociológico”. En Quiñones, M. Supervielle, M. y Acosta, M. “*Introducción a la Sociología Cualitativa. Fundamentos epistemológicos y elementos de diseño*”. Udelar. Uruguay.
- Supervielle, M., & Quiñones, M. (2003). «La incorporación del trabajador al Trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad del control: la perspectiva de la Sociología del Trabajo». In DS-FCS-Udelar, 2ª *Reunión de Investigadores del Departamento de Sociología Las Brujas - 2003*. Montevideo, Uruguay.

Tenembaum, G. (2016): “Infracción y castigo. Los procesos de normalización para adolescentes con medidas en libertad en la ciudad de México y Montevideo” El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos. Doctorado en Ciencia Social con especialización en Sociología. Promoción XV 2012 – 2016.

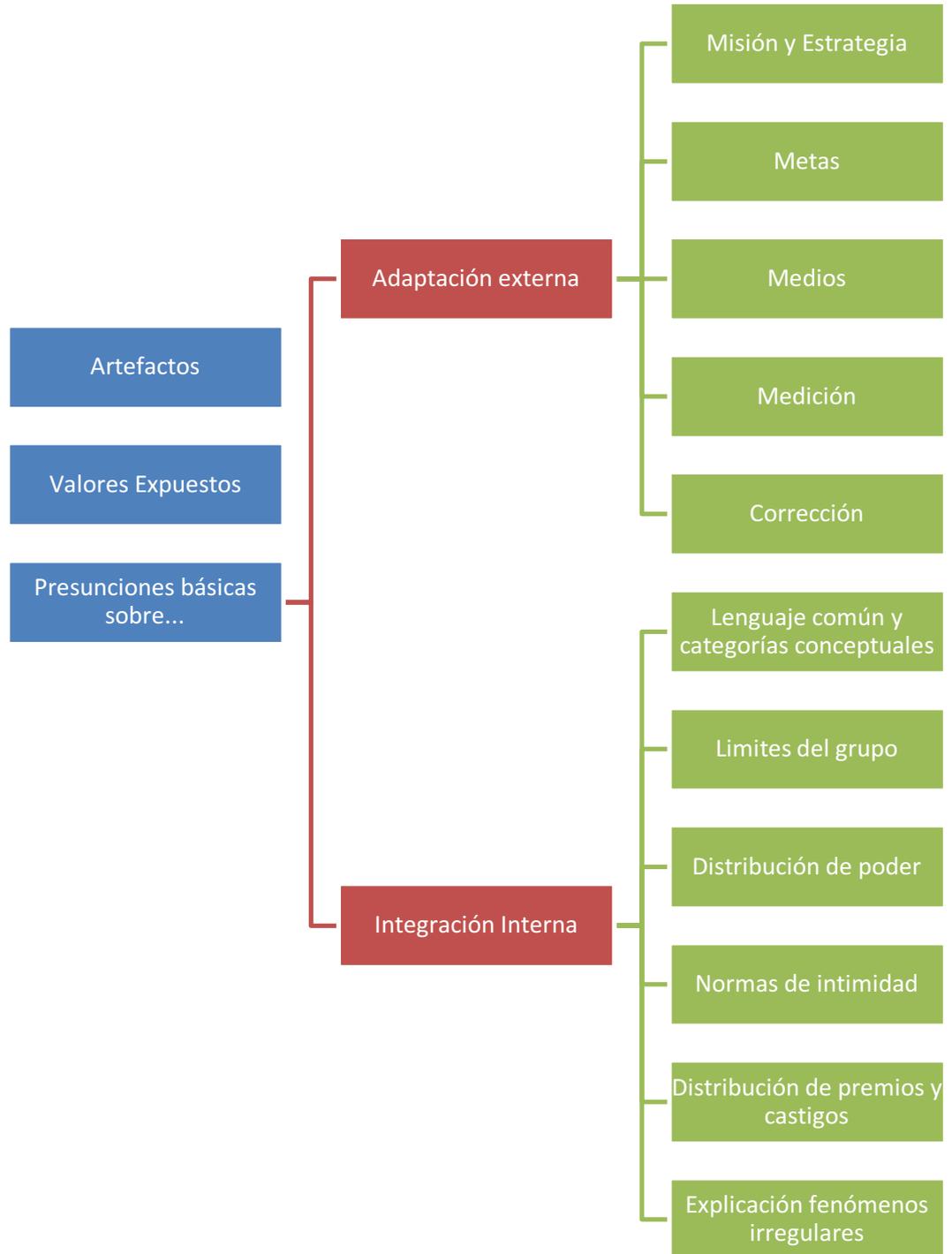
Trajtenberg, N. (2004): “Uvas amargas: la situación de los adolescentes privados de libertad en Uruguay”. SERPAJ, Uruguay.

Trajtenberg, N. y Einser, M. (2014): “Hacia una política de prevención de la violencia en Uruguay”. Disponible en <http://www.anep.edu.uy/anep/phocadownload/Publicaciones/LibrosDigitales/cambridge11-11-14-web.pdf>

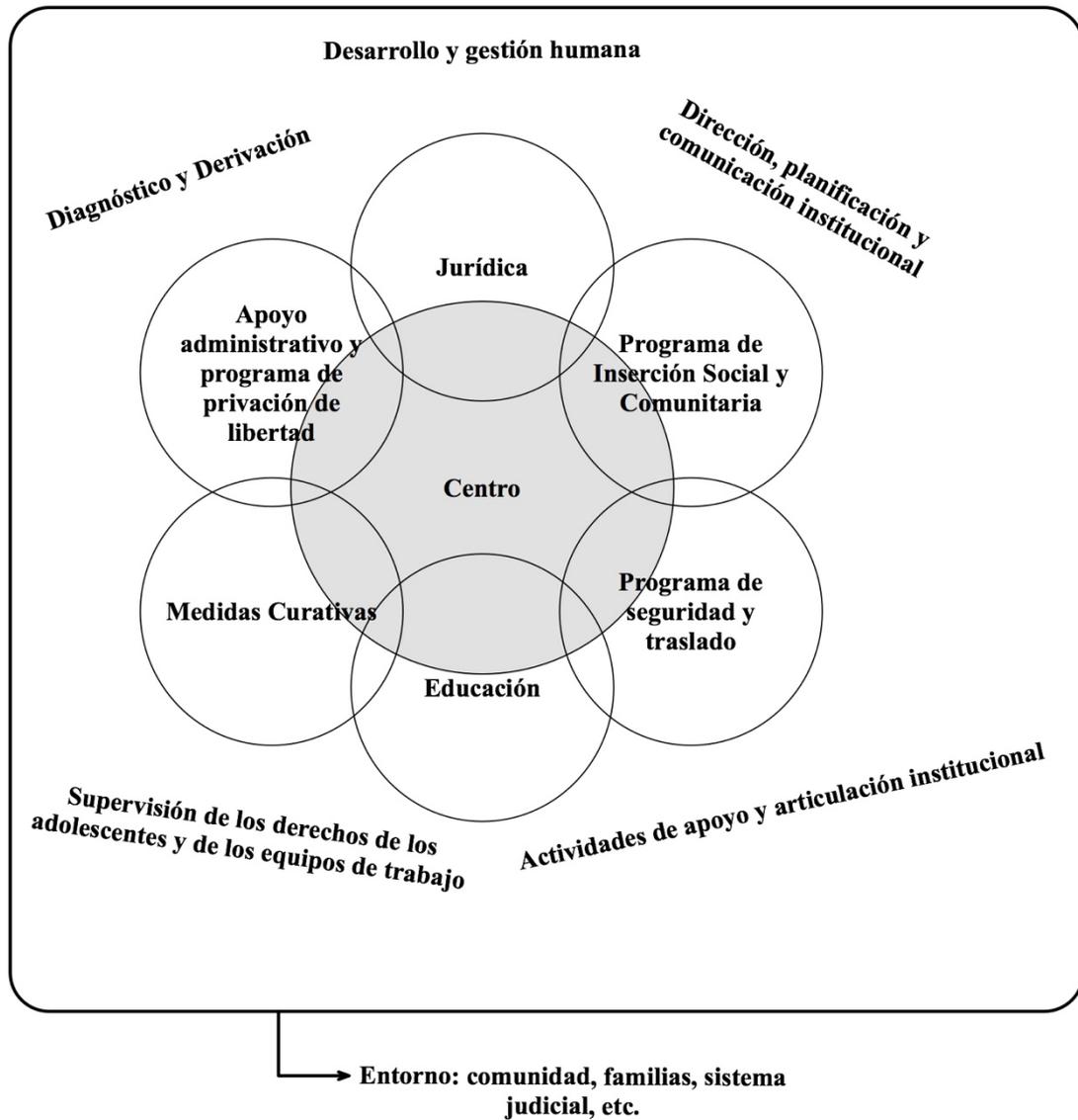
Velásquez, A. (2007): “La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann” en Revista EAN No.61

9. Anexos

9.1. Diagrama Cultura Organizacional



9.2 Articulación programas, departamentos y centros



Elaborado en base a Nión (2015).

9.3. Distribución por edad de los funcionarios de SIRPA (05/14)

Tramo de edad	N	%
Entre 21 y 30 años	92	8,9
Entre 31 y 40 años	366	35,3
Entre 41 y 50 años	330	31,8
Entre 51 y 60 años	176	17,0
Más de 60 años	42	4,0
Ns/Nc	32	3,1
Total	1038 ¹²	100

Fuente: Censo de Funcionarios y Funcionarias SIRPA (Juncal et al., 2015)

9.4. Distribución por nivel educativo de los funcionarios de SIRPA (05/14)

Nivel	N	%
Primaria	99	9,5
Ciclo Básico	341	32,9
Bachillerato	339	32,7
Magisterio o profesorado	67	6,5
Universidad o similar	161	15,5
Posgrado o maestría	21	2,0
No contesta	10	1,0
Total	1038	100

Fuente: Censo de Funcionarios y Funcionarias SIRPA (Juncal et al., 2015)

¹² Si bien el total de funcionarios durante el período del censo fue 1212 se obtuvo un nivel de respuesta de 86% por lo que se computan 1038 funcionarios.

9.5. Distribución por función de los funcionarios de SIRPA (05/14)

Función	N	%
Técnicos	117	11,3
Educadores	633	61,0
Staff de Apoyo	157	15,1
Dirección Centro	77	7,4
Dirección Programa	12	1,2
Otro, Ns/Nc	42	4,0
Total	1038	100

Elaboración propia en base a Censo de Funcionarios y Funcionarias SIRPA (Juncal et al., 2015)

9.6. Estrategia de análisis

En primer lugar las entrevistas realizadas fueron desgrabadas y luego subidas al software ATLAS ti.¹³

Con los datos subidos al programa se procedió a la codificación de las entrevistas. Por codificación entendemos básicamente la tarea de asociar ciertos fragmentos de texto a uno o más conceptos que quien analiza les adjudica en función de los objetivos de la investigación (Flick, 2012; Rapley, 2014). Este procedimiento permite clasificar y resumir la información procedente de los datos así como reorganizar la misma para el análisis. El ATLAS ti ofrece la posibilidad de codificación de forma tal que fácilmente pueden obtenerse las diferentes citas de texto asociadas al código así como también la posibilidad de asociar el código con otros y empezar a generar relaciones teóricas.

Ahora bien, existen muchas estrategias de codificación y en el primer enfrentamiento a los datos este fue un elemento problemático: qué pasos seguir para analizar la cultura organizacional. Finalmente se optó aquí por lo que Flick (Ibid.) llama codificación temática. Este procedimiento se basa en la metodología de Strauss para la teoría

¹³ Software para el procesamiento de datos cualitativos. Más información en: <http://atlasti.com/>

fundamentada, pero realiza ciertos cambios para adecuarlo a los objetivos de aquellas investigaciones que pretenden dar cuenta de la distribución de las representaciones sobre un fenómeno. En este sentido el objetivo no es dar con una categoría central sino más bien observar acuerdos y desacuerdos entre los diferentes casos sobre el mismo fenómeno.

La propuesta entonces es distinta. Los casos son analizados individualmente en función de algún tipo de modelo que permita comparabilidad. A su vez los mismos son analizados en profundidad a su interna y se sacan conclusiones teóricas de cada uno de ellos por separado en diferentes áreas que luego podrán ser contrastadas con otros casos similares o distintos.

Se procedió del siguiente modo:

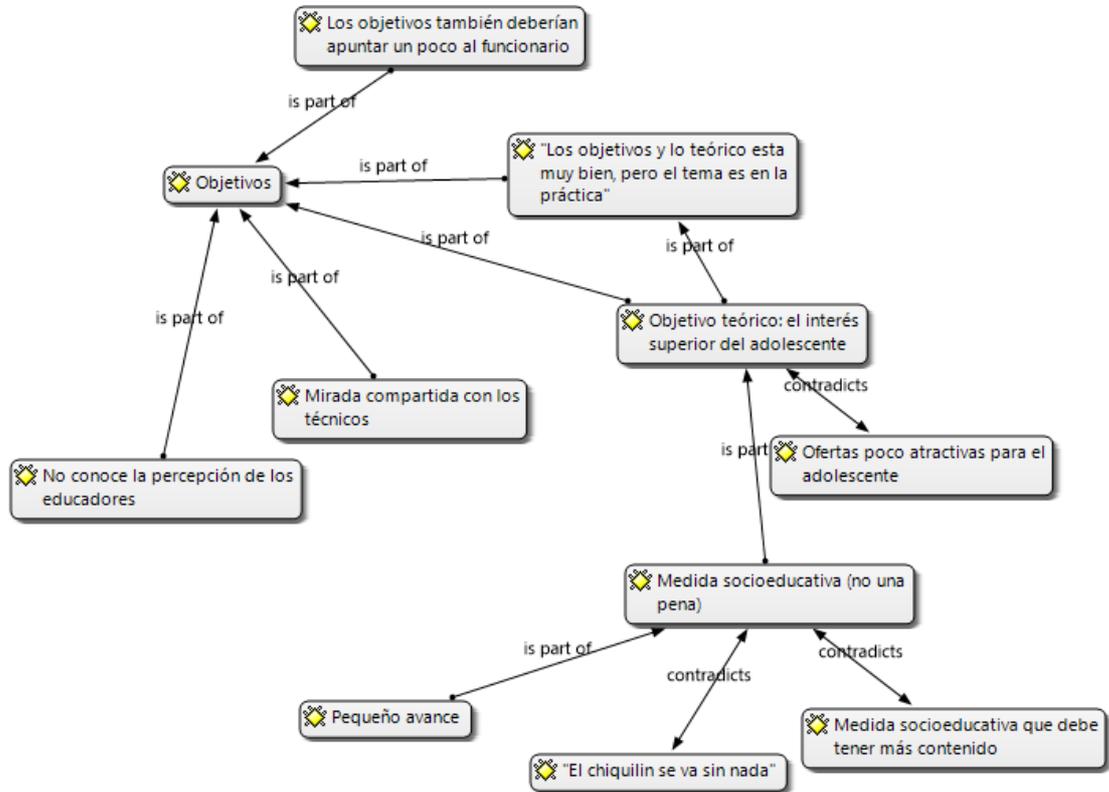
Las entrevistas fueron codificadas de dos formas distintas a la vez. Por un lado se realizó una codificación muy general sobre amplios segmentos de texto en función de temáticas generales sobre las que trataban. Por ejemplo, cuando el entrevistado hablaba de las causas por las que los adolescentes delinquen se codificó “explicación del delito”. Este tipo de codificación permitió luego exportar las citas a otro documento de texto y comparar las entrevistas entre sí para analizar diferencias.

Al mismo tiempo se realizó una codificación abierta, línea a línea, en algunos segmentos de texto que permitieran modelizar el caso en estas áreas generales. Entonces si el entrevistado habló de las causas del delito y nombró la droga y también la violencia intrafamiliar se etiquetaron ambas por separado (“explicación del delito – droga” y “explicación del delito – violencia intrafamiliar”). A partir de esta codificación línea a línea se asociaron las mismas a categorías del modelo teórico previamente generado, en caso de que correspondieran, y en otros casos a categorías o conceptos genéricos nuevos.

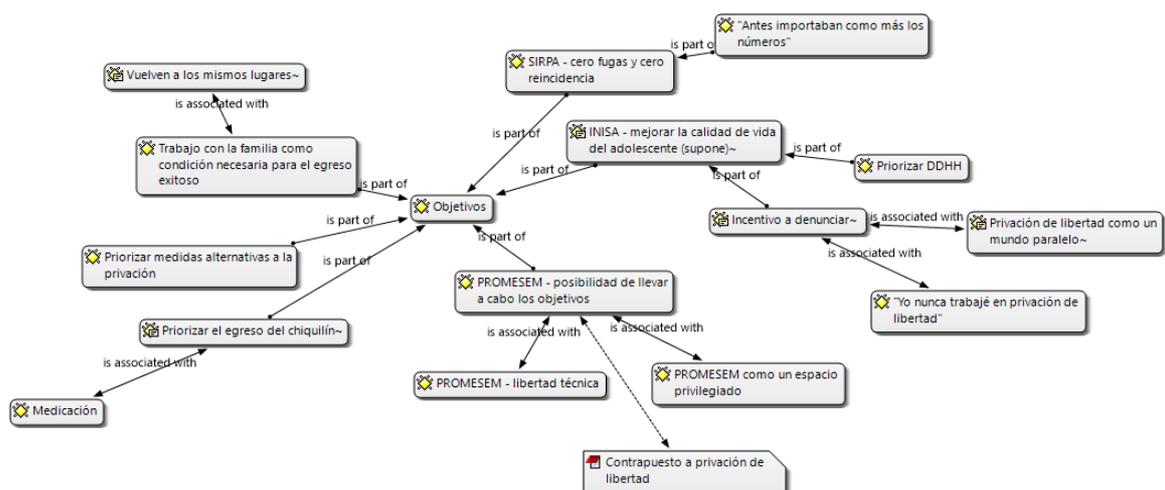
Se obtuvo entonces, para cada caso, un modelo resumen de la información a partir de una codificación relativamente minuciosa y por otro lado una codificación que exclusivamente permite la comparación entre grandes segmentos temáticos.

A partir de esta codificación se realizó una red semántica para cada categoría general de cada entrevista, a continuación se presentan dos ejemplos. Este es un trabajo denso pero que una vez finalizado facilita enormemente la comparación entre entrevistas y la redacción.

Ejemplo A



Ejemplo B



Por último se procede a un cuadro resumen donde se explica para cada categoría de análisis cuáles fueron los emergentes principales en cada entrevista. Por “emergente” entiendo los principales contenidos que surgen de las entrevistas. Este cuadro se construye con las categorías principales en las filas, cada entrevista en las columnas y el contenido resumido en cada una de las casillas. A modo de ejemplo:

Tabla 1 Modelo de cuadro resumen para el análisis

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista N
Trayectoria, Función Formación,	Resumen para categoría “Trayectoria, Función y Formación” de la entrevista 1	Resumen para categoría “Trayectoria, Función y Formación” de la entrevista 2	Resumen para categoría “Trayectoria, Función y Formación” de la entrevista N
Objetivos	Resumen para la categoría “objetivos” de la entrevista 1	Resumen para la categoría “objetivos” de la entrevista 2	Resumen para la categoría “objetivos” de la entrevista 3
Población	Resumen para la categoría “población” de la entrevista 1	Resumen para la categoría “población” de la entrevista 2	Resumen para la categoría “población” de la entrevista 3
Etc.			

Los códigos que cumplieron la función de codificación temática fueron los siguientes, aparecen entrecomillados:

“Función”, “trayectoria”, “formación”: en estos códigos se agrupó lo que tiene que ver con información sobre el entrevistado. Su función en el sistema, su posición en la jerarquía organizacional, el día a día de su trabajo, su formación para el puesto, etc. Refiere al primer bloque de preguntas de la entrevista.

“Objetivos”: este código contempla los objetivos que el entrevistado considera que el sistema tiene, aquellos que cree que deberían ser los objetivos, al acuerdo que considera que hay en el sistema en torno a estos y a los pasos que considera que se están dando en pos de alcanzarlos. Refiere al segundo bloque de preguntas de la entrevista.

“Población”: incluye aquellas citas que refieren a la caracterización de la población que trata el sistema por parte del entrevistado. En buena medida se superpone con el siguiente segmento ya que muchas de estas características serían explicativas de la infracción.

“Explicación delito”: incluye las citas que tratan la explicación que los entrevistados ofrecen sobre los motivos por los cuales estos adolescentes cometieron un delito.

“Cambio en el tiempo”: considera los fragmentos de texto en el que los entrevistados realizan comparaciones con el pasado, ya sea en la institución o el entorno.

“Trabajo Interdisciplinario”: Incluye las citas y categorías que refieren a la comunicación entre compañeros de trabajo y sectores del sistema y el relacionamiento en el trabajo.

“Fortalezas”: incluye los segmentos en los que el entrevistado describe los elementos positivos del sistema.

“Debilidades”: refiere a aquellos elementos que son considerados como problemáticos del sistema. Que están mal y promueven el mal funcionamiento.

“Respuesta”: incluye aquellos elementos que el entrevistado considera que se deberían hacer en función de los elementos anteriores. Refiere tanto a la situación de los adolescentes como a los problemas organizacionales.

“Vida personal – emocional”: responde fundamentalmente a una pregunta que fue agregada sobre el trabajo de campo. Considera los segmentos en los que el entrevistado narra los efectos emocionales y personales de su trabajo.

“Sindicato”: también responde a una pregunta agregada sobre el trabajo de campo. Toma las narraciones de la participación del sindicato en la vida organizacional.

Como vemos estas grandes categorías se relacionan con los objetivos de investigación y con las dimensiones del modelo teórico de Schein que seleccionamos para este estudio. También veremos que se relacionan como modelo entre sí. En nuestro caso nos interesa entender como los propios entrevistados llenan de contenido estas categorías abstractas y las vinculan coherentemente:

Las categorías de “función”, “posición”, “trayectoria” y “formación” nos permiten clasificar a los entrevistados según algunas variables de interés, como puede ser su trayectoria larga o corta en la institución, el nivel de formación, el tipo de formación, su posición en la cadena jerárquica, etc.

Luego la categoría “objetivos” nos ayuda a entender la dimensión punitiva de la institución que aquí enmarcamos dentro de la “Misión y Estrategia” y las “Metas” organizacionales. Esta categoría también cuestiona el acuerdo del entrevistado con la institución y con otros sectores.

“Población” nos permite entender las características de los adolescentes del sistema según los entrevistados lo que se vincula parcialmente con “explicación delito” y las características del “entorno”. Esto nos acerca al conocimiento de la mirada global que tiene el entrevistado sobre el adolescente y las causas del delito (dimensión explicativa) y lo que tiene que ver con el “lenguaje común y las categorías conceptuales”.

Por su parte las categorías de “fortalezas” y “debilidades” refieren fundamentalmente a la categoría de “medición” en el modelo de Schein (1992), a modo de evaluación frente a los objetivos organizacionales.

“Respuesta” y “Trabajo interdisciplinario” nos acercan a la mirada del entrevistado, dadas las condiciones anteriores, de qué se debería hacer, qué se está haciendo (y el acuerdo o no con lo que se hace) y cómo lo están haciendo.

Se debe contemplar que si bien hay ciertas categorías del modelo de Schein que no son tomadas en cuenta específicamente como preguntas o sectores de la entrevista las mismas emergen durante el transcurso de las anteriores. Elementos como los “límites del grupo” a la hora de hablar del relacionamiento, las “normas de intimidad” tanto entre funcionarios como con los usuarios, los mitos o leyendas organizacionales que emergen a la hora de explicar cómo solucionar adversidades, etc. son parte de los problemas del sistema habituales que pueden surgir y conceptualizarse desde el modelo.

9.7. Formulario de entrevista

Introducción - trayectoria

- 1) Sexo
- 2) Edad
- 3) Año de Ingreso al Instituto
- 4) Función
- 5) ¿Qué posición ocupa en INISA? ¿Hace cuánto que pertenece al mismo?

- 6) ¿A qué área pertenece? ¿de quién depende el área? ¿cuáles son las funciones, objetivos y responsabilidades de la misma? ¿y de su puesto en particular?
- 7) ¿Podría contarme en qué consiste el día a día de su trabajo? ¿cómo es cotidianamente? ¿Qué trayectoria ha recorrido dentro de la institución?
- 8) ¿Ha tomado o estudiado cursos más allá de su experiencia en áreas relacionadas con su trabajo? ¿cuáles?

Misión, estrategia y objetivos

- 9) ¿Cuáles considera que fueron hasta ahora los objetivos del SIRPA?
- 10) ¿Cómo contribuye su sector para lograrlos?
- 11) ¿cree que son posibles? ¿cuáles considera usted que deberían ser los mismos?

Lenguaje común, categorías conceptuales y dimensión explicativa

- 12) ¿Cómo caracterizaría a la población que trata el sistema? ¿existen diferencias importantes entre los jóvenes que ingresan? ¿cuáles?
- 13) ¿Cuáles cree que son los motivos que llevan a estos jóvenes a delinquir?
- 14) ¿Considera que esta realidad ha cambiado en el tiempo? ¿Qué novedades presenta?
- 15) ¿cómo se debe responder a esta realidad?
- 16) ¿cómo lo hace usted en concreto desde su posición?
- 17) ¿Cuáles son las principales actividades y acciones que realiza cotidianamente con los/las adolescentes? (solo para funcionarios de atención directa)

Desafíos y virtudes

- 18) ¿Cuáles cree son las principales virtudes o fortalezas del sistema?
- 19) ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del sistema?
- 20) ¿Cómo evalúa el trabajo interdisciplinario? ¿Es posible el trabajo en equipo con personas en otros puestos y diferente formación?

Vida personal y emocional

21) ¿Considera que este trabajo te ha afectado de alguna forma a nivel personal? ¿ha afectado de alguna forma tu vida fuera del trabajo? (Agregada durante el trabajo de campo)

Sindicato

22) ¿y en este panorama organizacional, que papel cree que juega el sindicato? (Agregada durante el trabajo de campo)

Final

23) Por último: ¿hay algún elemento que considera relevante aclarar para conocer su trabajo en el SIRPA? ¿hay algo que le gustaría agregar?

9.8. Mapa funcional INISA.

