

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Licenciatura en Sociología
Monografía de grado

La cultura de trabajo de INISA: entre la
tutela y la protección integral

Cecilia Monteverde
Tutor: Rafael Paternain

Montevideo, Uruguay
2019

Resumen

En el presente trabajo se pretende ahondar sobre la cultura de trabajo del Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA), a través de los discursos institucionales de los distintos funcionarios de los centros de privación de libertad.

El punto central es el cambio del paradigma tutelar al de protección integral, según la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN). Es de este modo, que se hace hincapié en la existencia o no de una brecha entre el discurso y la práctica, y cómo ésta es o no consecuencia de la cultura de trabajo.

Se opta por la metodología cualitativa, específicamente a través de la técnica de entrevista semi-estructurada siendo la más adecuada para la indagación de posibles significados, creencias y símbolos presentes en los discursos institucionales. Así, es de relevancia comprender la cultura de trabajo en los centros de privación de libertad de modo de entender si esta incide o no, en el cumplimiento de objetivos y metas de la institución.

De este modo, la investigación se centra en distintas dimensiones de lo que hace a la cultura de trabajo de la institución, siendo aquí el punto central los funcionarios, pieza clave para un buen funcionamiento del INISA.

Palabras claves: cultura, educación, dispositivo carcelario, trabajo, adolescente, paradigma

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	9
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
• Pregunta general.....	9
• Preguntas Específicas.....	9
REFERENCIAS TEÓRICAS.....	10
• Dispositivo Carcelario.....	10
• Paradigma	11
• Cultura de trabajo.....	11
• Educación en contexto de encierro.....	12
• Trabajo en contexto de encierro	13
METODOLOGÍA DE TRABAJO Y ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....	14
• Técnicas de investigación	14
• Relevamiento de campo.....	15
PLAN DE ANÁLISIS	16
ANÁLISIS.....	17
• VALORACIÓN COMO TRABAJADOR.....	17
• ORIENTACIÓN LABORAL.....	22
• CONDICIONES LABORALES	26
• AMBIENTE LABORAL	31
• VALORACIÓN DEL ADOLESCENTE.....	35
• VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	37
REFLEXIONES FINALES DE SÍNTESIS.....	42
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	52
• PAUTA DE ENTREVISTA.....	52
• DATOS PRIMARIOS - ENTREVISTAS	54
• CANTIDAD DE TRABAJADORES SEGÚN SEXO.....	211
• DESCRIPCIÓN DE LA TAREA SEGÚN CARGO	212
• CARACTERÍSTICAS DE CENTROS VISITADOS	215

INTRODUCCIÓN

Actualmente Uruguay es uno de los países de Sudamérica con el mayor número de reclusos por habitante, sin embargo, el Estado aún no ha diseñado un marco institucional adecuado ni ha alcanzado la calidad de gestión mínima para erradicar esta tendencia. Más allá de algunos avances, el sistema penitenciario no ha logrado recuperarse totalmente, las cárceles uruguayas no habilitan ni rehabilitan (Garcé, 2017). Dentro de esta disfunción en el diseño y política penitenciaria, hay una gran incidencia del trabajo del personal sobre los centros de privación de libertad, así debe haber una selección, capacitación y organización del personal para una adecuada gestión en el contexto de privación de libertad según lo expresa el autor.

La Convención sobre los Derechos del Niño en el año 1989 marca un cambio de paradigma: el pasaje del paradigma de proteccionismo tutelar al paradigma de protección integral. De este modo, el niño pasa de ser objeto de protección a sujeto de derechos. A diferencia de la doctrina tutelar que el niño, niña o adolescente quedaba determinado por el Estado o por su familia ignorando su voluntad, el nuevo paradigma se basa en la autonomía individual y en el pleno desarrollo del mismo. Se genera la necesidad de establecer un conjunto de normas dentro de la Institución penitenciaria que garanticen el efectivo ejercicio de las referidas facultades. (Laino, 2012)

Las personas privadas de libertad se encuentran en una situación de vulnerabilidad enmarcada por la detención, aunque algunas más que otras según su origen, raza, sexo, género u otro. Debe de considerarse que son sujetos y que deben de ser plenamente protegidos y promocionados sus derechos.

El paradigma de protección integral, reconoce como aspecto fundamental el derecho a la dignidad de la persona, por ejemplo, a través del acceso a educación, salud, recreación, etc., para el logro del pleno desarrollo de la persona y la integración social. Lo que resta es verificar cual es la situación actual del Sistema Penal Juvenil en cuanto a estos requerimientos.

Es de este modo, que se ahonda sobre la cultura de trabajo de los funcionarios del INISA, implicando profundizar sobre las percepciones, imaginarios, costumbres, creencias e ideas, en busca de comprender qué paradigma o paradigmas predominan actualmente en el imaginario de los funcionarios y en la institución en general. Comprender los aspectos dominantes de la cultura de trabajo en INISA permitirá entender qué oposiciones y conflictos viven cotidianamente los trabajadores y en consecuencia los adolescentes privados de libertad, pudiendo obstaculizar o no la gestión de la Institución.

En el presente trabajo se manifiestan antecedentes nacionales que permitirán contar con una visión más amplia de la problemática, se hace un breve desarrollo sobre distintos referentes teóricos en búsqueda de generar una mirada crítica para el posterior análisis. Para finalizar el presente trabajo se exponen algunas reflexiones de síntesis.

ANTECEDENTES

A continuación, se presentarán los antecedentes que permiten contextualizar y formular la investigación. Se toman antecedentes nacionales que permiten abordar la problemática de estudio.

En primera instancia se alude a la investigación: *“Dos lógicas en disputa: seguridad y rehabilitación. El caso de policías y operadores penitenciarios en el contexto de mujeres privadas de libertad.”* de Florencia Machado (2016) donde se releva sobre la dinámica laboral de las/os policías y las/os operadores penitenciarios. Se declara como relevante mitigar como los policías y operadores perciben y aplican la normativa institucional. Así, concluye que, si bien se han producido mejoras en la cárcel, se mantienen determinadas resistencias que van en contra de la reforma penitenciaria, predominando la institucionalidad tradicional.

Carolina González Laurino en *“Los discursos expertos sobre la responsabilidad en la infracción adolescente”* (2013) ahonda en los discursos técnicos sobre la infracción adolescente en el proceso judicial penal. Declara que al utilizar las palabras hay implícitos significados sociales, de este modo es importante indagar sobre los mismos de modo de tomar posición y realizar modificaciones pertinentes. Así expresa que el lenguaje utilizado en el campo de la infancia y adolescencia no es utilizado de forma consistente, lo que genera ciertos cuestionamientos en los discursos de operadores sociales analizados.

Carlos Uriarte en *“Vulnerabilidad, privación de libertad de jóvenes y derechos humanos”* (2006) busca aportar de forma teórica al cambio en las instituciones de privación de libertad con situaciones de vulnerabilidad. Destaca que en nuestro país se dan distintas estrategias institucionales: discurso punitivo y represivo (utilizado bajo el lema de prevención social por el Ministerio del Interior).

Concluye que debe considerarse que las instituciones no hacen todo lo que dicen ni dicen todo lo que hacen. Sugiere estudiarlas en tres planos: lo que hacen, lo que dicen que hacen y la brecha entre estas dos.

En el trabajo de Ana Vigna (2015): *“Funcionarios penitenciarios y ejercicio del poder: rol ocupacional en un modelo en transición”*, se analizan las principales tensiones de los funcionarios penitenciarios, haciendo hincapié en las formas diferenciales en que conciben su poder, factores que influyen en estas diferencias y cómo repercuten en las prácticas del cotidiano, dentro del contexto de reforma del sistema penitenciario uruguayo. La investigación no se ha finalizado, por lo que no se conocen los resultados en su totalidad.

Un antecedente significativo es el trabajo Pablo Ezquerro de su tesis de maestría: *La cultura organizacional en la transición SIRPA – INISA* (2018), intenta dar cuenta sobre los principales ejes de la cultura organizacional en INISA, ahondando específicamente en la transición de SIRPA a INISA, busca comprender cómo los agentes en la organización construyen su realidad laboral cotidiana, entendiendo el funcionamiento y los resultados del trabajo. Entonces, señala que el concepto de cultura organizacional aporta en cómo los trabajadores, mediante la realización de su actividad, generan interpretaciones sobre el trabajo

y desarrollan estrategias de abordaje que, comunicadas y repetidas, terminan siendo presunciones básicas sobre la realidad. Así, es importante comprender qué significados se le otorga a la misma y cómo la reproducen o transmiten a los que recién ingresan a la organización.

El autor señala una sobrecarga de las tareas realizadas por los trabajadores, dificultando el cumplimiento adecuado y el desconocimiento de parte de los funcionarios en cuanto a lo que son las metas formales de la institución, sin embargo, los mismos realizan inferencias. Es así que hay diferencias entre la misión explícita y la misión implícita, los funcionarios expresan falta de comunicación organizacional.

Se entiende que la misión de INISA es la misma que históricamente la de SIRPA, por lo que los cambios han surgido principalmente por metas específicas. Ezquerria (2018) señala que la mayoría de los entrevistados asocian al SIRPA con elementos de seguridad, de modo de retener a los adolescentes sin hacer hincapié en los derechos humanos, en cambio al INISA lo caracterizan más por esta segunda cuestión y por una adecuada calificación de los funcionarios y gestión de los recursos humanos. Así, comprende que INISA hace énfasis en lo educativo y lo terapéutico, buscando otorgar garantías a los adolescentes en el respeto de sus derechos. Sin embargo, se visualizan cambios bruscos y con poco conocimiento de parte de la dirección para tomar decisiones sin grandes fundamentos, de manera constante.

Existe una acotada comunicación de la dirección hacia los trabajadores en el momento de tomar las decisiones, de este modo el autor destaca la falta de comunicación de quienes toman las decisiones hacia los trabajadores, quienes podrían ser sujetos claves para tal proceso, ya que se encuentran en el cotidiano. De este modo, plantea que, si bien la misión de la institución no es clara para los trabajadores, en general todos apuntan a la re-inclusión, la re-inserción, entre otros.

El autor hace énfasis en los objetivos que persiguen los trabajadores del INISA, deduce que se dan algunas diferencias sobre todo entre los técnicos y los educadores. Los técnicos hacen mayormente hincapié en la aproximación terapéutica y educativa, mientras que los educadores se dirigen más hacia el vínculo y la generación de hábitos mediante la repetición. Sin embargo, se cree que estos objetivos son prácticamente inviables dada la organización institucional, así los trabajadores se dirigen a un objetivo mayormente viable que sería la reducción del daño de la privación.

A través de las distintas entrevistas, el autor visibiliza diferencias entre los técnicos y los educadores, esto se da porque cada grupo tiene diferentes enfoques, dificultando así el trabajo que hace uno u otro, lo que desestabiliza el cotidiano generando divisiones en los equipos de trabajo.

Ambos [grupos] entienden que se trabaja en pos del adolescente. Por un lado, a través de los componentes socioeducativos 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. (Ezquerria; 2018; p.49)

Los entrevistados realizan algunas sugerencias de mejora: 1) generales que vienen desde el Estado, 2) específicas de la tarea de los trabajadores y 3) específicas de la institución. En cuanto a la primera, siendo el delito adolescente un fenómeno multicausal se propone: trabajo en conjunto de instituciones u organizaciones, priorizar las medidas alternativas a la

privación de libertad, necesidad de generar dispositivos de prevención del delito juvenil por parte del Estado, de erradicar los territorios de pobreza y exclusión por un lado y la de generar un sistema educativo que garantice la permanencia de los adolescentes más conflictivos.

En referencia a la segunda, se destaca: la inserción laboral y vínculo con el afuera, por parte de los adolescentes y la necesidad de generar propuestas educativas. Por último, en relación a la gestión del INISA, se propone: capacitación para los funcionarios (mayormente a los educadores), perfeccionamiento de mecanismos de reclutamiento de funcionarios, mejorar las condiciones de trabajo, la clasificación a la hora de destinar a los adolescentes a su centro respectivo, y la comunicación interna (la comunicación vertical y formalización de las vías de comunicación).

Ezquerria (2018) interroga a los funcionarios sobre las virtudes y debilidades del INISA; en cuanto a las primeras, existe dificultad de parte de los funcionarios para responder a esta, lo que el autor infiere por silencios y determinadas respuestas como una cultura con componentes críticos y pesimista. En cuanto a las virtudes del INISA, se destaca la nueva institucionalidad y directorio, el compromiso y sacrificio de los trabajadores, nuevos programas, protocolos, proyectos y espacios de comunicación. En referencia a las debilidades se recalca la imprevisibilidad del sistema dado el cambio constante de dirección, oposición entre directorio y sindicato, fracturas comunicacionales (vertical y horizontal), recursos escasos y encargaturas.

Otro trabajo de relevancia es “Trabajar en encierro: Notas acerca de los efectos del punitivismo legislativo sobre las condiciones de trabajo en el sistema penal juvenil uruguayo” de Federico Caetano (2018). El mismo ahonda sobre la fuerte inestabilidad del INISA y las constantes transiciones por las que pasa. Se centra en las condiciones de trabajo de los funcionarios y el riesgo asociado a estas. Así, el objetivo de su trabajo es proponer algunos vectores hermenéuticos sobre los sucesivos cambios del sistema penal juvenil y como repercuten en la tarea cotidiana de los funcionarios.

Caetano (2018) destaca que los constantes cambios del sistema penal juvenil uruguayo es consecuencia de un acto fallido del sistema político, denotándose una fragilidad institucional donde la incertidumbre persiste. Aquí, el autor hace alusión al cambio permanente de nomenclatura institucional sin presencia de cambios sustantivos en la institución. Se visibiliza el fracaso de las funciones custodiales y reeducativas y el pasaje continuo de autoridades y funcionarios operativos desprofesionalizados, siendo escasa su cantidad y en consecuencia dificulta la salud ocupacional.

Es de este modo, que se dan acciones inmediatas sin dar lugar a la problematización efectiva, primando la seguridad y control ante las prácticas vinculadas a la intervención socioeducativa. Es aquí, donde Caetano (2018) recalca el concepto de “cultura de la inmediatez”, obstaculizando prácticas reflexivas y dialógicas que problematicen la administración de los riesgos. Se automatiza, prácticas reactivas y regresivas profundizando el juego perverso en la administración, destruyendo el espíritu de la doctrina de la protección integral de los derechos.

Por último, se toma como antecedente: “Intervenciones en tensión: el INISA entre lo tutelar y el lenguaje de la protección integral” de Federico Caetano (2018). El autor se propone

como objetivo investigar sobre las tensiones entre el modelo tutelar y el modelo de protección integral que se dan en las prácticas laborales de los trabajadores de “trato directo” en el INISA.

Se plantea como conclusión final que el INISA en la actualidad, se caracteriza por ser una institución híbrida, donde en las prácticas de los trabajadores se dan lógicas tutelares y aspectos de la doctrina de la protección integral. Esta característica se da de forma diferencial según el tipo de centro: Centro de Máxima Seguridad, Mínima Seguridad y Seguridad Intermedia.

El autor visibilizó que en los centros de Máxima Confianza hay un discurso vinculado mayormente a la doctrina de protección integral mientras que en los de Máxima Seguridad se da lo contrario, los relatos son asociados mayormente con lógicas tutelares. De este modo, Caetano (2018) expresa como riesgo inherente el trabajo en los Centros de Máxima Seguridad, ya que su diseño obstaculiza las actividades socioeducativas. Además de estar asociado a un concepto de adolescencia pasiva, dificultando el desarrollo del adolescente.

Por el contrario, en los centros de Máxima Confianza, se da un vínculo más cercano y más horizontal entre los adolescentes y los trabajadores. Para finalizar, el autor indica que es importante considerar la voz de los trabajadores en los diversos reclamos sobre las condiciones de trabajo, en el momento de establecer políticas públicas de modo de mantener la doctrina de protección integral.

JUSTIFICACIÓN

Si bien hay varios estudios sobre las condiciones en las que se encuentran insertos los adolescentes en los centros de privación de libertad del INISA, hay escasas investigaciones que se centren en los discursos de los funcionarios y específicamente sobre su cultura de trabajo y todo lo que esta implica.

Este eje, permite entender sobre qué paradigma se posicionan, en lo que respecta a la cultura de trabajo y más ampliamente al Sistema de Responsabilidad Penal Juvenil. Generar dicho conocimiento permite visibilizar en qué condiciones se encuentran insertos los funcionarios en su tarea cotidiana y su incidencia en los cometidos de la institución.

Es de este modo que se puede identificar políticas convenientes tanto para los funcionarios como para los adolescentes privados de libertad, en búsqueda de trabajar sobre la vulnerabilidad y exclusión de estos sujetos, y todo lo que esto conlleva.

Los funcionarios y los adolescentes conforman una sinergia, si los funcionarios están bien en cuanto a condiciones de trabajo y demás, eso repercute en el trabajo con los adolescentes, de modo que si los adolescentes se encuentran contenidos y sostenidos es una sinergia que hace que el clima de trabajo sea un clima acorde a los objetivos institucionales.

OBJETIVO GENERAL

Reconstruir las percepciones de los funcionarios del Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA) sobre su cultura del trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los aspectos más relevantes de la cultura de trabajo presente en los funcionarios del INISA
2. Analizar los obstáculos y fortalezas que identifican los trabajadores para poder realizar su trabajo cotidianamente.
3. Indagar cómo se relaciona la cultura de trabajo con el cumplimiento del paradigma de protección integral.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- **Pregunta general**

En términos del paradigma de protección integral y haciendo foco en la cultura de trabajo ¿Cuáles son las características de la brecha entre el discurso y las prácticas del Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente?

- **Preguntas Específicas**

- ❖ ¿Cómo se definen a sí mismos los funcionarios del INISA en base a la tarea que realizan?
- ❖ ¿Cómo describen los funcionarios sus tareas?
- ❖ ¿Qué definición tienen los funcionarios sobre los adolescentes privados de libertad?
- ❖ ¿Qué valoración realizan los funcionarios sobre la Institución en general?

REFERENCIAS TEÓRICAS

En este apartado se procederá a desarrollar las principales categorías teóricas que transversalizan la investigación: dispositivo carcelario, paradigma, cultura de trabajo, educación en contexto de encierro y trabajo en contexto de encierro.

- **Dispositivo Carcelario**

Se profundizará en el concepto de instituciones totales de Goffman (1961) para definir a los centros de privación de libertad, “[...] un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente. Las cárceles sirven como ejemplo notorio [...]” (Goffman, 1961, p.13) Estas instituciones absorben parte del tiempo y del interés de los miembros dado los obstáculos que se oponen a la interacción social con el exterior (muros altos, alambrado, rejas, etc.), en consecuencia, se adquiere un mundo propio.

De esta forma, las cárceles son instituciones totales donde la finalidad no es el bienestar de las personas privadas de libertad sino proteger a la comunidad contra quienes son un peligro para ella. Una característica principal de estas es la ruptura de barreras que separan de ordinario tres ámbitos de la vida: dormir, jugar y trabajar en distintos lugares, que sería el ordenamiento social básico. Todos los aspectos de la vida ordinaria están programados y se desarrollan en mismo lugar con una autoridad única.

Hay normas formales explícitas con un cuerpo de funcionarios que las hacen cumplir y las actividades previstas se realizan solo para el fin último de la institución. (Goffman, 1961) Las instituciones totales no aportan la misma cultura ordinaria del mundo exterior, entonces si los internos permanecen por mucho tiempo en estas puede implicar la “**desculturación**”: “un desentrenamiento que los incapacita temporariamente para encarar ciertos aspectos de la vida diaria en el exterior[...]” (Goffman, 1961, p.26) Las instituciones se encargan de tensionar el mundo interior y el exterior, generando la primera “mutilación del yo” intensificándose si se es consciente de la misma.

Según Foucault (1976) la forma-prisión cuenta con procedimientos para repartir a los individuos, fijarlos y distribuirlos en el espacio. De este modo, se le quita el tiempo y sus fuerzas, pues se educa a su cuerpo codificando su comportamiento. Forman un sistema de registro y observación en torno a las personas privadas de libertad y con el fin de constituir un saber centralizado y acumulado. Así, se forma un pensamiento de que el individuo cambiará, se arrepentirá del pasado y volverá a la vida laboriosa y pura, con el fin de que los individuos sean obedientes y útiles.

“La prisión debe ser un aparato disciplinario exhaustivo. En varios sentidos: debe ocuparse de todos los aspectos del individuo[...] que implica siempre cierta especialización, es "omnidisciplinaria”. (Foucault, 1976, p.216) Recalca a la prisión como una máquina poderosa que tiene el cometido de imponerles a los individuos una nueva forma, a través de la coacción de una educación total.

- **Paradigma**

Khun en su obra “The Structure of Scientific Revolutions” (1962) define paradigma como un conjunto de creencias, preguntas y formas de ver la realidad que determinan los preconceptos. Es la forma de pensar que caracterizan una sociedad en un momento determinado de su historia. El pensamiento queda enmarcado en una determinada forma de ver la realidad, dificultando salir de este marco.

Aquí, es importante destacar la noción de crisis y revolución, el paradigma puede generar determinados cuestionamientos llevándolo a una crisis, es aquí donde se implanta o no un nuevo paradigma. En caso de que sí, se estaría dando la revolución hacia una nueva forma de pensar y ver el mundo.

En 1934 la doctrina de situación irregular se definió en Uruguay con la aprobación en el Código del Niño, donde se considera al menor como incapaz e inmaduro. El mismo es un objeto pasivo y de peligro para la sociedad, que debe ser intervenido por las instituciones de control del Estado.

La situación irregular surge cuando la tutela familiar falla en los cuidados y aquí es donde debe intervenir el Estado para cumplir el rol de disciplinamiento. A partir de la Convención de los Derechos del Niño (1989) y el Código de la Niñez y Adolescencia (2004), emerge el paradigma de protección integral como forma de pensar la penalidad juvenil. Intentando trascender la lógica del Estado como agente tutelar y paternalista.

Falca, García Méndez y Piñeyro (2012) en la introducción al “Manual para la defensa jurídica de los derechos humanos de la infancia” plantean que, con el paradigma de protección integral, las personas menores de edad son consideradas sujetos de desarrollo, siendo titulares de todos los derechos y para el ejercicio de los mismos es importante una especial protección. Se reconoce a los mismos como sujetos de derechos y personas en desarrollo. Así se deja de lado aquella concepción en donde la persona menor de edad era tratada como objeto de tutela.

El Estado debe de brindar mecanismos de protección que garanticen el pleno ejercicio de los derechos, tanto civiles y políticos, como económicos, sociales y culturales, en oposición al modelo tutelar, donde el Estado debía garantizar el orden social, actuando como reformador y corrector sobre situaciones irregulares. (Caetano, 2018)

La integralidad cumple el papel de ir más allá de la población que tiene riesgo social, como se venía realizando con el paradigma tutelar. El Estado debe reparar y restituir los derechos vulnerados, brindándole cierto empoderamiento al menor.

Caetano (2018) expresa que en la actualidad ambos paradigmas conviven, lo que vendría a ser el “paradigma de la ambigüedad”. Nos encontramos en un período de transición de un paradigma a otro, donde continúan aspectos del modelo tutelar.

- **Cultura de trabajo**

La cultura de trabajo según Supervielle (2017) implica que el mundo del trabajo es un espacio social, en el cual se dan procesos de contraposición y oposición, dándose una lucha por la imposición de una noción de trabajo sobre otras.

En Uruguay muchas veces se corresponde a los trabajadores como faltantes de cultura, pues refiere a su falta de involucramiento en su función o en la tarea que realiza. Esto puede ser consecuente del cumplimiento de múltiples tareas o empleos del trabajador implicando su falta de concentración, como también por carencias de conocimientos, formación e información sobre lo que hacen. Es de este modo que el trabajador uruguayo nunca se pone en el lugar del otro. (Supervielle, 2017)

Otra crítica que expresa Supervielle (2017) es la falta de profesionalidad en el trabajo. Se da una bifurcación entre los trabajadores interesados en su trabajo sin enfatizar la remuneración y aquellos que no les interesa el trabajo y se acentúan en la remuneración. Lo que sucede en Uruguay, generalmente, es la búsqueda de seguridad en el empleo que se contradice con la identidad con tal puesto, entre otros. (Supervielle, 2017)

Según Vitale y Travnik (2013), señalan que “[...] al interior de una organización es posible diferenciar una cultura dominante y diferentes subculturas subyacentes, las que a su vez intentan reflejar sus propios supuestos.” (Vitale y Travnik, 2013, p.260) Entonces, para identificar la cultura en una organización es importante entender la cultura de los pequeños grupos o sectores, por medio de las subculturas, siendo relevante identificar cuáles son las subculturas subyacentes en la institución y como afecta a la cultura dominante. La cultura de trabajo, se va modificando en el tiempo por los distintos imaginarios sociales que la componen. Y a su vez estos son modificados por la cultura de la institución u organización.

Charles Taylor (2006) define al imaginario social como el modo en que las personas “imaginan su existencia social, el tipo de relaciones que mantienen unas con otras, el tipo de cosas que ocurren entre ellas, las expectativas que se cumplen habitualmente y las imágenes e ideas normativas más profundas que subyacen a estas expectativas.” (2006, p.37). Refiere a cómo las personas corrientes imaginan su entorno social. Estos imaginarios son compartidos por amplios grupos de personas, posibilitando así prácticas comunes donde se genera un sentimiento amplio de legitimidad. (Taylor, 2006)

Taylor (2006) manifiesta que una teoría que se mantiene en un grupo de personas termina infiltrándose en el imaginario social. La práctica del sujeto queda determinada por la teoría que se le presenta de forma evidente, pero el proceso no finaliza aquí, la nueva práctica con un fondo particular puede generar posteriores modificaciones de la teoría, esto conlleva a la modificación de la práctica y así sucesivamente. De este modo, las prácticas van cambiando su significado, construyendo un nuevo imaginario social.

- **Educación en contexto de encierro**

Según la Ley N° 18.437, Artículo 2°: “Reconócese el goce y el ejercicio del derecho a la educación, como un bien público y social que tiene como fin el pleno desarrollo físico, psíquico, ético, intelectual y social de todas las personas sin discriminación alguna”. (MEC; 2014) El derecho a la educación, es un derecho humano fundamental, y de este modo el Estado debe de garantizarlo (MEC; 2014), considerando la existencia de diversos escenarios y problemáticas de los sujetos.

En los centros de privación de libertad, aunque se perciba que su contexto no es el más adecuado para la enseñanza y el aprendizaje, debe de impartirse la educación de modo de promover el desarrollo de los adolescentes y la autonomía de los mismos. (Caride y Gradañlle,

2013) Es una actividad de gran dificultad y el buen desempeño de esta (enseñar adecuadamente y que el otro adquiriera interés) va a depender de una infinidad de factores, como, por ejemplo: la capacitación del educador, las actividades a cargo del personal, el contexto de encierro, la trayectoria de los jóvenes entre tantas otras.

La educación en contexto de encierro permite que se valore a las personas como sujetos de derecho, promoviendo autoestima, comprimiendo su vulnerabilidad y mejorando su posición a nivel psicológico, personal y social. (Blazich, 2007, s/d)

Viscardi (2017) sugiere reflexionar sobre las tradiciones educativas que han estructurado al sistema. Si no hay una revisión de la política educativa implica el devenir del derecho a la educación produciendo la constante exclusión, desprecio, humillación y conflicto de los adolescentes. (Viscardi, 2017)

Rangel (2009) manifiesta que los docentes y educadores que trabajan en privación de libertad tienen pocos incentivos en cuanto a su tarea, esto se debe a la peligrosidad del ambiente carcelario, pero también a la falta de apoyo de la institución y a la precariedad de las condiciones de trabajo. Por otra parte, la formación que estos tienen no es adecuada para trabajar en este contexto, de este modo se manifiesta la necesidad de capacitar a los mismos para desenvolverse en su rol docente en el contexto de encierro.

- **Trabajo en contexto de encierro**

Goffman (1961) declara que en las instituciones totales se puede identificar a los internos y al personal supervisor, ambos grupos se encuentran fuertemente divididos por los estereotipos que se genera cada grupo sobre el otro. El personal que es quien tiene la autoridad en la institución se siente superior y correcto, en cambio los internos son juzgados por el personal como inferiores, débiles y culpables, siendo juzgados por el personal.

La información es restringida de parte de los supervisores hacia los internos, manteniéndolos en la ignorancia, en consecuencia, se genera un rol dominador. Se termina dando contradicción entre lo que hace la institución y lo que dicen que hacen. (Goffman, 1961) El trabajo debe ser cuidadoso, se trabaja con seres humanos. Además, hay ciertas normas que la institución debe garantizar a los internos a cambio de su libertad.

Dado que el personal está inserto dentro de este contexto, el mismo también sufre. Hay un conflicto entre las normas humanitarias y la eficiencia institucional, dificultando al personal, generalmente se tiende a elegir la eficiencia institucional. (Goffman, 1961)

Según Bellenda et al. (2014) esta tarea presenta desafíos para el personal que son de relevancia para un adecuado cumplimiento de su tarea: equilibrio entre control y cuidados, discrecionalidad en ejercicio de poder, la carga emocional de la labor y la alta valoración de saber práctico ante el saber teórico.

En general se cree que el trabajo de los profesionales se termina dando de forma fragmentada, esto se debe a la falta de comunicación de cuestiones relevantes. Es imperante contar con un equipo multidisciplinario de modo de evitar un paternalismo por parte de la institución hacia los internos. (Rangel, 2009)

METODOLOGÍA DE TRABAJO Y ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

En base a los distintos objetivos que persigue la investigación, la metodología más adecuada es la cualitativa, relevando los datos de campo en el lugar donde se da el fenómeno o el problema de investigación. (Batthyány y Cabrera, 2011)

En este tipo de metodología es importante destacar el papel que cumplen los significados de los individuos. También es central la interpretación del investigador ante el fenómeno a ser estudiado, de esta forma surgen múltiples miradas sobre el mismo problema de investigación.

El diseño es emergente, pues las fases del proceso de investigación han variado, por ejemplo, se modificó la población a ser estudiada, las preguntas fueron cambiando, entre otras cuestiones. Tal diseño, permite describir las cualidades del fenómeno estudiado, responder a las distintas interrogantes planteadas y a su vez ahondar en nuevas incógnitas.

A través del medio discursivo se visibilizan imaginarios y prácticas, indagando sobre estos permite comprender ampliamente como se rigen los centros de privación de libertad del INISA, específicamente su cultura de trabajo

Según Van Dijk (2007) el discurso hacia los otros suele ser negativo (delincuencia, pereza, etc.) ante un discurso de nosotros positivo (modernos, avanzados, etc.). Ante esta lógica discursiva, se reproducen ciertos contenidos y prácticas que no dejan lugar para una reflexión. De esta forma se minimizan los problemas asociados a los otros, permaneciendo así distintos prejuicios y estigmas.

El diseño de investigación tiene una orientación exploratoria y descriptiva. Según Batthyány y Cabrera (2011) la primera prepara el terreno, antecedendo a los otros tipos de diseños, y la segunda tiene como finalidad caracterizar y especificar las propiedades relevantes del fenómeno que sea ha sometido a análisis.

- **Técnicas de investigación**

Se hizo hincapié en la técnica primaria con el fin de responder a las preguntas de investigación y en busca de cumplir con los objetivos de la misma.

Se realizaron entrevistas a los distintos actores calificados que trabajan en los centros de privación de libertad del INISA. La entrevista permite generar un diálogo entre el entrevistador y entrevistado. En el presente trabajo se utilizó la entrevista semi-estructurada, contando con una serie de temas a tratar en la misma pero también permitiendo reformular las preguntas y el orden en que estas se hacen.

De este modo, durante el proceso de relevamiento se respondió a las distintas preguntas de investigación y a su vez, emergieron nuevas interrogantes que permiten ampliar la mirada del fenómeno estudiado.

- **Relevamiento de campo**

Se efectuaron las visitas a cinco centros de privación de libertad del INISA: CMC, CIEDD, Desafío, Belloni y CIAF, en los cuales se entrevistó un total de 20 funcionarios: 5 técnicos (uno por cada centro) y 15 educadores. Por técnico, me refiero a profesionales del saber (psicólogos y trabajadores sociales), donde su tarea se vincula con la atención psicológica, familiar y social integral de los adolescentes de INISA. (Ver anexos)

En referencia a educadores es el personal vinculado a la atención cotidiana de los adolescentes, como puede ser cargos de operario, referente educativo y coordinador. (Ver anexos)

Cada una de las entrevistas fue grabada de modo de transcribirla y obtener un análisis en profundidad, sin embargo, en un caso no se dio autorización y se perdió información.

Una dificultad que se presenta en esta muestra es que solo se accedió a algunos centros de Montevideo dejando de lado otros dentro de esta zona, como también la Colonia Berro (Canelones). A su vez, solamente se entrevistó a los turnos de la mañana y la tarde, quedando fuera el turno de la noche.

Por último, una cuestión relevante a destacarse es que en la mayoría de las entrevistas respondieron funcionarias mujeres, esto se debe a que se accedía a los centros y aquellos funcionarios/as que se encontraban con mayor disponibilidad, la dirección los asignaba para realizar la entrevista, de aquí surge este resultado, Se entrevistaron a 17 mujeres y 3 hombres.

En cuanto a las edades no había rango como límite, por lo que las entrevistas se realizaron a funcionarios de todas las edades. Es de este modo, que se entiende que la investigación tiene un debe, el cual sería ampliar la muestra en cuanto a zonas, turnos y sexo.

Algunas cuestiones que surgieron en las entrevistas fueron silencios e incertidumbre de algunos funcionarios ante determinadas preguntas. Esto generaba una interrupción permanente, por lo que se comprende como falta de conocimientos sobre algunas cuestiones básicas de la institución. Otra dificultad fue la imposibilidad de adquirir espacios para realizar las entrevistas otorgando confidencialidad y comodidad para el entrevistado. De igual modo se observó gran desenvolvimiento de los funcionarios en cuanto a la temática estudiada. Se entiende que el campo se realizó de forma amena con las dificultades expresadas.

PLAN DE ANÁLISIS

CULTURA DEL TRABAJO	VALORACIÓN COMO TRABAJADOR	DISPOSICIÓN Y VOCACIÓN EN LA TAREA QUE CUMPLE	
		EXPECTATIVAS Y MOTIVACIONES EN LA TAREA	
		APORTE A LA TAREA	
	ORIENTACIÓN LABORAL	ACCIONES SEGÚN PARADIGMA (TUTELAR/PROTECCIÓN INTEGRAL)	
		CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS A TRAVÉS DE LA INSTITUCIÓN	
	CONDICIONES DE TRABAJO	INFRAESTRUCTURA	
		RECURSOS HUMANOS	CANTIDAD
			FORMACIÓN - CAPACITACIÓN
		RECURSOS MATERIALES	
		HORARIO	
		SALARIO	
	AMBIENTE LABORAL	CONFLICTO	
		COMPAÑERISMO	
		COMUNICACIÓN	
		TRABAJO EN EQUIPO	
	VALORACIÓN SOBRE LA/EL ADOLESCENTE	IDENTIDAD	
		EXPECTATIVAS Y POSIBILIDADES REFERIDO AL PROCESO	
VALORACIÓN DE INSTITUCIÓN	PROTOCOLO U ORIENTACIÓN DE ACTUACIÓN		
	PERCEPCIÓN PARADIGMA (TUTELAR/PROTECCIÓN INTEGRAL)		
	ASPECTOS A MEJORAR INISA - CENTRO		

ANÁLISIS

A continuación, se dará a conocer el análisis que surge de la totalidad de las entrevistas realizadas a los funcionarios del Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA) de los centros Desafío, CMC, CIEDD, Belloni y CIAF.

El presente, se realizará de forma global, no se hará particular atención sobre cada centro sino a lo que refiere a la institución en sí, de modo de mantener el anonimato y total reserva. Dentro del análisis se realizará una distinción entre los educadores y los técnicos, ya que cada grupo tiene su singularidad como se expuso en el apartado anterior.

Dado el objetivo principal de la investigación, la categoría central del análisis es la cultura de trabajo. Dentro de la misma se puede visibilizar distintas subcategorías con distintos niveles de relevancia. A su vez cada una de estas subcategorías será vinculada a los distintos objetivos planteados.

1- Aspectos más relevantes de la cultura de trabajo presente en los funcionarios del INISA

VALORACIÓN COMO TRABAJADOR

En primera instancia se ahondará sobre las percepciones que tienen los trabajadores sobre su propio trabajo, de aquí se destacarán aquellos aspectos centrales de la cultura de trabajo de los centros de privación de libertad del INISA.

● DISPOSICIÓN Y VOCACIÓN EN LA TAREA

A modo global, se refleja disposición y vocación en la tarea que cumplen los distintos funcionarios ya sea técnicos como educadores. La mayoría expresa su lugar de trabajo como un trabajo “no normal” ya que se encuentran en un contexto de encierro donde se deben vencer determinados obstáculos y sí no existe vocación no es posible mantenerse en el sistema. Los trabajadores manifiestan requerir de gran voluntad y disposición.

Globalmente se denota una búsqueda constante por parte de los funcionarios de soluciones y herramientas para resolver las determinadas problemáticas y obstáculos que van surgiendo en el día a día. Como aspectos a destacarse en la mayoría de los trabajadores del INISA son el esfuerzo, voluntad, vocación, disposición y la constancia.

“te tiene que realmente gustar trabajar con este tipo de población y el trabajo en sí porque es un trabajo emocionalmente jorobado, atravesas por situaciones jodidas, como puede ser el suicidio de un chico que vos tenés seguimiento hace mucho, y bueno, es insalubre mentalmente[...] creo que es una gran carencia, una contención para el funcionariado acorde al trabajo”. (Técnico; Entrevista 1)

“[...] a mí me gusta el trabajo, tenés días buenos en los que por ahí podés ayudar a alguno como cuando alguno está mal y me quedo con la sensación de que hablándole lo puedo ayudar en algo, ese día está muy bueno [...]”. (Educador; Entrevista 6)

“Que vos ya sabes cuando tiene un buen día, cuando tiene un mal día, vos se levantó y ya los miraste y ya lo conociste viste [...]”. (Educador; Entrevista 8).

Sin embargo, algunos trabajadores expresan que hay compañeros que solamente vienen a cumplir su horario y a ganar un sueldo sin ninguna vocación por su tarea. Esto lo deducen por la mínima colaboración o la mínima realización de tareas básicas, donde no se visualiza involucramiento con los adolescentes ni con sus compañeros. Tal actitud repercute en el ambiente laboral y el desempeño laboral.

“creo que en la gran mayoría si [les gusta], igual hay gente que viene al desgano, o no le gusta lo que hace entonces eso se nota”. (Técnico; Entrevista 1)

“[...] todos llegamos por distintos motivos a la institución entonces está el que se interesa por el chiquilín y el que viene a cumplir su función[...]”. (Educador; Entrevista 3)

“sí, le hacen charlas [a los adolescentes], yo personalmente no, porque no me involucro en esa parte, pero hay gente que sí que lo hace”. (Educador; Entrevista 4)

Se puede decir que aquellos funcionarios que no tienen vocación por la función que cumple, no cuentan con motivaciones en el cotidiano, por lo que se limitan a cumplir su horario de trabajo y las tareas que implica. Sin la vocación de algunos trabajadores se dificulta al momento de mantener lineamientos comunes, generando en varias instancias contradicciones y oposiciones, dificultando el cumplimiento de los objetivos de la institución

- **MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS**

En cuanto a las expectativas, se visibiliza en la mayoría de los casos, un cambio de las mismas desde el ingreso al INISA a las que mantienen en la actualidad.

De parte de los técnicos, se indica mayoritariamente como expectativas iniciales la idea de cambiar el sistema y con esto a los adolescentes privados de libertad, de modo de generar reinserción social al egreso y disminuir la reincidencia de los mismos. Se expresa que al ingresar a trabajar se contaba con varias ideas y proyectos para llevar a cabo en los centros de privación de libertad, sin embargo, por determinadas cuestiones las mismas fueron quedando sin efecto, desmotivando al trabajador.

Las expectativas son mantenidas, pero de forma más tenue dadas las experiencias y conocimientos generales sobre la Institución. Se recalca el desgaste y las frustraciones que conlleva realizar la tarea en este contexto.

“[...] yo pensaba que iba a cambiar todo ¿no?, que acá en realidad no sabían manejar nada y entonces yo venía y les iba a poder ayudar y a cambiar todo, bueno después ósea me di cuenta obviamente que no era así y que muchas veces tenés que cumplir órdenes de arriba y no podés hacer lo que a vos realmente te gustaría hacer[...]la verdad que estoy muy conforme con lo que, me gusta lo que hago, si me dieran a elegir es lo que querría hacer y me gustaría si contar con más recursos y oportunidades[...]”. (Técnico; Entrevista 10)

“[...] yo acá bien, bien a mí me gusta el trabajo, entiendo particularmente que no va a ser mi trabajo de toda la vida, yo hoy por hoy me encanta, me encanta lo que hago, pero siento que en algún momento voy a llegar a un tema de desgaste y que voy a necesitar cambiar [...]”. (Técnico; Entrevista 1)

Se destaca por parte de los técnicos desgaste y frustración constante, implicando desmotivación.

En lo que refiere a los educadores, declaran estar en la misma situación que los técnicos, lo que conlleva al cambio de expectativas. Sin embargo, algunos pocos mantienen las mismas expectativas de forma positiva luchando contra los obstáculos que se presentan, de igual modo esto genera un desgaste importante ante tanta presión y sobrecarga.

“[...]o sea no me quiero jubilar acá adentro, porque esto cansa mucho, mentalmente muchísimo[...]. Cansa porque uno capaz no tiene la misma paciencia que tenías cuando recién entraste”. (Educador; Entrevista 11)

“sí me gusta, más allá de que te frustra que a veces me voy re caliente, y que siento que me gusta el trabajo [...]”. (Técnico, Entrevista 1)

“cuando yo entré a trabajar acá si tenía muchas expectativas [...] como todo lo nuevo cuando uno ingresa, yo quería cambiar el mundo, sin duda, pero[...] me gusta mucho mi trabajo, me gusta, a mí me gusta lo que hago, amo mi trabajo, empecé a terminar de estudiar de hecho porque quiero seguir avanzando”. (Educador, Entrevista 13)

“[...] te encontras con una realidad que no pensabas y te choca todo [...] y entre y dije esto va a ser más o menos igual, voy a cambiar algún botija y pensaba hacer un proyecto de recreación acá pero cuando entré, [...]y ahí te choca, ahí te das cuenta que lo que tenías pensado, lo que tenías desarrollado no iba a poder ser, y no pudo ser nada de eso y ahí se quedó todo, todo cortado.[...] me di contra una pared de pie sentado”. (Educador; Entrevista 17)

La mayor cantidad de funcionarios resalta que el trabajo que realiza les gusta, inclusive aquellos que ingresaron a cumplir su función sin tener conocimientos sobre las tareas que realizaría, sin embargo, a diario se presentan varios obstáculos y faltantes conllevando a un cambio de expectativas y motivaciones a futuro.

El hecho, de que varios funcionarios se encuentren desmotivados genera una renuncia temprana. Así, se genera una sobrecarga para el resto de los trabajadores potenciando el proceso de desmotivación dada la dificultad ante los escasos recursos humanos con los que cuentan para llevar a cabo la tarea y sus distintos proyectos.

Se visualiza, pues, diferentes perfiles: a) quienes recién ingresan y se encuentran motivados por realizar aportes cotidianos que cooperen al bienestar de los adolescentes, b) quienes ingresaron hace tiempo con tales expectativas y, aún con las dificultades del cotidiano y la estructura del sistema logran mantener dichas expectativas renovándolas con diferentes respuestas alternativas, c) quienes en el correr del tiempo se desgastan y debilitan ante el día a día y por último, d) quienes ingresan directamente sin expectativas por falta de vocación para esta tarea (es el único trabajo que encontraron, necesitan el sueldo, etc.). Y con esta combinación de perfiles se desarrolla el cotidiano de cada centro con sus características específicas y en el marco de la Institución INISA.

Luego de conocer las características de los trabajadores del INISA y sus perfiles según motivación y expectativa, se profundiza en las valoraciones de la tarea que realizan los trabajadores sobre sí mismos y de los demás compañeros como “trabajadores”.

- **APORTES A LA TAREA**

Es de relevancia entender cuáles son los elementos característicos de los aportes a la tarea de los distintos trabajadores para el cumplimiento de los cometidos de la institución.

Haciendo hincapié en los funcionarios técnicos se denota como aportes principales a la tarea: formación en el tema, capacitación constante, vocación y la dedicación completa por llevar lo teórico a la práctica. Se expresa coordinación entre los integrantes que conforman el equipo técnico, dentro y entre los centros, y una vinculación con el entorno del adolescente privado de libertad. En busca del cumplimiento de los cometidos, se vive un proceso de desgaste personal, dado las faltantes de recursos y la constante burocracia desde el sistema.

Aparece como un desequilibrio, desde lo institucional, entre lo que exige a sus trabajadores, desde una cierta verticalidad y la ausencia de reconocimiento hacia los logros que los equipos puedan obtener frente a las distintas situaciones que viven el día a día. Asimismo, la toma de decisiones, desde la institución, sin tener en cuenta la opinión de los trabajadores, implica una forma de falta de reconocimiento a la labor que ellos llevan a cabo en cada centro.

“[...]es un trabajo emocionalmente jorobado, atravesas por situaciones jodidas, como puede ser el suicidio de un chico que vos tenés seguimiento hace mucho, y bueno, es insalubre mentalmente y no tenés, que creo q es una gran carencia una contención para el funcionariado acorde al trabajo”. (Técnico; Entrevista 1)

Centrándome en los educadores son otras cuestiones las que se recalcan. Se visibiliza una escasa formación en el tema, mínimas capacitaciones y una mayor deserción, lo que genera faltantes de recursos en los centros, con las consecuencias que ello implica.

“claro, y como te decía la falta de personal hace que hagas el doble, entendés claro, lo que realmente sea tu descanso, no lo podés tener o tenés que ver quién se va. Porque siempre hay que cubrir entonces, a la larga cansa [...] entonces ya llega un momento que decís, bueno [...]”. (Educador; Entrevista 11)

En la tarea de educador, se destaca el componente personal sobre el profesional; este último sería más destacado en caso de los técnicos. Es así, que, frente a las distintas dificultades cotidianas, se recurre a la fuerza de voluntad y la constante disposición en la búsqueda de herramientas que van más allá de lo teórico. Algunos aspectos decisorios en el trabajo del educador son: la empatía y la comprensión por el adolescente en encuentros a través de charlas horizontales. Pero la constancia y resiliencia son los factores que hacen la diferencia en los aportes de los mismos.

“En los centros de varones me sentí muy limitada, muy limitada[...] con un montón de ideas arraigadas de hace mil años que son prácticamente imposible de vencer sobre todo cuando sos joven, sos mujer y medís un metro y medio, pero creo que hice mi aporte, no me deje ganar igual, siempre seguí adelante[...]”. (Educador; Entrevista 13)

Por otra parte, es común la falta de comunicación entre los educadores ya sea dentro del mismo turno, como entre distintos turnos. De este modo se dificulta trabajar en equipo y seguir lineamientos comunes para el cumplimiento de los objetivos del centro y por ende de la institución.

“[...]un turno es totalmente distinto al otro, lo que hay es un gran problema con el tema de la comunicación, no tenemos mucha comunicación con el otro turno, y entonces eso genera problemas, porque nosotros trabajamos de una manera [...], el otro turno trabaja de otra manera y los gurises ven esa diferencia y [...] dice "ah pero el otro turno nos deja hacer esto, el otro turno nos saca" entonces ahí ya genera un roce entre las personas”. (Educador; Entrevista 17)

Entre los técnicos y los educadores predomina la percepción de que los aportes a la tarea son distintos según cada trabajador, debido a las características personales y aspectos motivacionales. A pesar de que existen determinados lineamientos dentro de la Institución es de gran influencia estos perfiles en el cotidiano con los adolescentes.

“hay distintas percepciones, es lo que yo te digo todos somos distintos, está el que considera que la institución es como que el chiquilín viene pasa un rato y se va, que no le ve ninguna, como que la reeducación no se estaría dando, pero tampoco se hace nada para cambiarlo ¿no?, no sé, que no cree que ninguno salga. Yo sí, creo, que se puede sacar adelante [...]”. (Educador; Entrevista 3)

“[...] se hace diferente por la persona en sí mismo es diferente ¿no?, pero digo, es como que el centro ha tratado de implementar criterios más que nada institucionales y no personalizado de acuerdo a la situación”. (Técnico; Entrevista 15)

“se respeta, cada uno trabaja como quiere. Así como yo estoy todo el tiempo queriendo saber más de los chiquilines hay funcionarios que no, que vienen y cumplen su trabajo, no se hacen horas extras, hay gente que con ocho horas es más que suficiente, la cabeza ya no quiere saber más nada”. (Educador; Entrevista 3)

“sí, yo que sé, el lineamiento está, de repente, alguno es más flexible que otro, simplemente eso, dentro de lo que yo no soy flexible, otros sí, y en lo que yo pueda llegar a ser flexible, otros también así, entonces soy la mala”. (Educador; Entrevista 12)

En el cotidiano, se remarcan las diferencias entre el personal técnico y los educadores en cuanto a la forma de trabajar y en defensa persistente de que es lo más adecuado para el adolescente.

“entre nosotros es muy buena [la comunicación], hablo del equipo técnico. Después ya con el resto suele haber como muchas veces como distintas miradas sobre los jóvenes, te diría que hay por momentos que hasta se plantea como una ruptura ¿no?, si hay siempre entre técnicos y no técnicos[...]” (Técnico, Entrevista 20)

Es significativo comprender los diferentes niveles de ruptura en la comunicación: sistema INISA junto con sus normas, dirección de cada centro, técnicos, educadores, así como entre los propios técnicos y educadores. Esto hace parte de la cultura de trabajo jugando a favor o en contra del cotidiano y del bienestar de los adolescentes, quienes también perciben estas rupturas y las pueden hacer jugar, también, como argumentos a su favor.

Presentadas las características de los técnicos y de los educadores, se pudo visualizar más o menos cuales son los aportes de cada grupo, sin embargo, más allá de algunas diferencias ya sea por características personales, motivacionales, entre otras, los trabajadores del INISA luchan cotidianamente por realizar su aporte ya sea desde lo personal o lo profesional, se destaca una vocación y disposición importante.

Es de aquí donde va surgiendo las distintas valoraciones como trabajadores observando al resto y comparándose consigo mismo.

ORIENTACIÓN LABORAL

• ACCIONES SEGÚN PARADIGMA

La forma de cómo accionar ante determinadas situaciones por los funcionarios depende mucho de qué paradigma se encuentra inserto la institución o, como se venía observando que todos los centros tienen su organización específica, en el centro. Es importante para esto visibilizar las percepciones sobre si hay seguimiento individualizado para los adolescentes y si se le brindan las herramientas necesarias como para una posterior reinserción en la sociedad, la familia, la educación, el trabajo entre otros ámbitos.

En lo que refiere al seguimiento individual por adolescente, se percibe por los trabajadores, tanto técnicos como educadores, que el mismo se realiza de forma adecuada en la mayoría de los centros. En algunos centros a cada técnico le corresponde una cantidad determinada de adolescentes, también se determina la frecuencia con la que deben acudir a dialogar para ahondar en cuestiones de interés.

A su vez si un educador percibe que el adolescente no se encuentra de la mejor forma emocionalmente, se encarga de dar aviso a los técnicos o de hacer las derivaciones correspondientes, se recalca el trabajo en equipo en cuanto a este aspecto, entre los distintos funcionarios.

“[...] Cuando un joven se descompensa o tiene algún aspecto complicado ya se consulta con un técnico, se le pregunta ¿quieres hablar con un psicólogo, con una asistente social?, están haciendo un buen trabajo en ese sentido [...]”. (Educador; Entrevista 17)

“sí, básicamente es nuestro trabajo, siempre estamos monitoreando, enterándonos ya sea por lo que nos dicen o por los oficios que puedan llegar de la parte judicial, de todo lo que tenga que ver con la medida o contacto con las audiencias ¿no?, o sea hay un seguimiento muy cercano de toda la realidad jurídica [...] como que tratamos de sí, de estar haciendo un seguimiento permanente”. (Técnico; Entrevista 20)

“[...] cuando lo vemos bajoneado o triste o lo que sea, realmente se habla, [...], son atendidos por psicólogos, hay procuradores, digo hay mucha gente. [...]”. (Educador; Entrevista 11)

“sí, si también, si, si, no en ese sentido están super respaldadas y cuidadas mucho más de lo que se imagina la sociedad, están mucho mejor acá adentro que lamentablemente con sus familias”. (Educador; Entrevista 16)

Es importante, la preocupación que surge por los funcionarios en cuanto al afuera. No solo le es de interés que los adolescentes estén bien en los centros dada su función, sino que también en el afuera. De este modo, se recalca las dificultades a la hora del egreso que deben vivir los adolescentes, ya que no hay seguimiento alguno quedando a la deriva.

“sí, de acá no habría problema, yo creo que el problema está afuera, esto ya es algo personal mío como que yo siempre digo el chico sale ¿no?, para mí no hay un seguimiento, y a veces salen y vos sabes, que entendés que no va a resultar, que todo lo que vos logras acá, ta, se te cae ta, porque, porque afuera no tienen contención”. (Educador; Entrevista 18)

“el gran problema es el egreso que llega y que en realidad no hay, digo, no hay como un acompañamiento desde el día uno ¿no?, no sé, te pongo un ejemplo en todo el tema del consumo del adolescente, llega, tiene acá un psiquiatra, la del trabajo de abstinencia, pah, pah y después llega y eso chau, al vacío, entonces todo ese trabajo que se vino haciendo, si hay cumplimiento en la medida pero acá”.(Técnico; Entrevista 15)

Más allá del seguimiento que expresan los funcionarios, nunca se aclara cuáles son los principios u objetivos que están por detrás de este accionar, queda en duda si hay establecidos lineamientos a seguir por la institución en los centros o se hace más o menos lo que se piensa que le haría bien al adolescente.

Si ahondamos, en las herramientas que se les brindan a los adolescentes en los distintos centros de privación de libertad, sucede lo mismo: no se expresa el porqué de esas herramientas, no hay una explicación del accionar. Tampoco se mencionan los paradigmas (tutelar/protección integral), se denota un accionar proveniente de la herencia o de la cultura de trabajo, con mínimos conocimientos de su implicancia.

Los funcionarios, en general se expresan satisfechos con las herramientas socioeducativas brindadas a los adolescentes, a excepción de un técnico que genera cuestionamientos.

Se expresan varias faltantes en lo que refiere a el trabajo que se realiza para el egreso de los adolescentes, generando disconformidad para los trabajadores.

“sí, acá tienen la posibilidad de terminar el liceo, les dan muchísima facilidad, que de repente afuera ellos no lo hacen o no quieren [...] como para que a ellos se les haga más leve vamos a decir y que puedan aprovechar el tiempo, que no estén solo encerrados, el que no aprovecha es porque no quiere, no porque no se le dé, porque en realidad, clases hay, y talleres también”. (Educador; Entrevista 11)

“[...] estamos hablando que la mayoría de las gurias de acá, se van con un trabajo o con un proyecto o con apoyo interno”. (Educador; Entrevista 13)

“yo creo que sí, hay un proyecto bastante bueno en el centro, tienen muchas actividades, un montón de cosas, lo que si no se está dando es mucho trabajo con la familia mismo ¿no?, haber [...], es algo que haría falta pero en cuanto es el trabajo con los jóvenes muy buen proyecto, y la verdad se está haciendo muy bien, y creo que sí, creo que lo que es el proceso de rehabilitación se lo está ayudando bastante [...]”. (Educador; Entrevista 17)

“no, no, me pasa que me parece que falta pila de trabajo de los gurises del equipo de egreso, [...] falla, falla mucho, como que los gurises quedan muy[...] a la deriva cuando se van de acá”. (Educador; Entrevista 2)

“[...] por un lado uno ve que la privación de libertad y bueno sociológicamente ya está bastante demostrado que no haya mucha [reinserción], que el paradigma de la resocialización a través de la privación de libertad es un paradigma que está bastante cuestionado entonces defender este centro o este modelo a mí me parece que es un poco apresurado que no es por ese camino en realidad ¿no? [...] [la privación de libertad] debería de ser un último recurso, en la práctica no lo es, y a su vez los recursos que se destinan para el cumplimiento, esto de las medidas socioeducativas son bastante escaso ¿no?, si uno ve como las estadísticas de la cantidad, digo como salen los jóvenes de acá más allá de lo que uno cree ¿no? [...] ahí se ve la cantidad de jóvenes que salen con algún tipo de trabajo, o con alguna inserción educativa y es muy bajo el porcentaje, es muy bajo entonces te diría que todavía falta muchísimo y hoy por hoy no se visualiza que eso vaya cambiar mucho, porque han habido algunas reestructuras[...]”. (Técnico; Entrevista 20)

Es este último discurso surgen cuestionamientos al sistema en cuanto al seguimiento y herramientas que se brindan a los adolescentes y las percepciones hacia estos. Se cree que no dar lugar a la problematización efectiva.

Hay una visión predominante en las entrevistas de tener presente el paradigma de la protección integral que implica trabajo sobre la autonomía progresiva, sin embargo, se ven varios obstáculos:

❖ En el interior: perfil de funcionarios, comunicación entre ellos y con los técnicos, falta de una mirada e intervención integradora de los diferentes referentes que trabajan con cada adolescente.

Hay reconocimiento de que recursos son importantes para que el adolescente acceda o reinicie un proceso de aprendizaje: secundaria, talleres, entre otros, pero allí influye la motivación del adolescente y el interés que tenga en alguna actividad o si solo participa para cumplir, pero no es algo que siente que realmente le guste. La sobrecarga de los trabajadores con los imprevistos que diariamente les desvía de los seguimientos periódicos para atender conflictos, problemas puntuales que surgen día a día y que postergan lo proyectado para tal joven porque no hay suficiente personal.

❖ En el exterior: el papel que juega la familia del adolescente y sus circunstancias, problemas que le llegan al joven y de los cuales queda afuera por su encierro, potenciando la preocupación y con la culpa de no estar con la familia para ayudar. A esto suma que las ausencias familiares, también, el adolescente las justifica en su imaginario a que se debe a problemas, y no desinterés, y hace que se angustie y deprima.

El trabajo con el adolescente no puede ser sólo a la interna pues debe proyectarse su egreso y para ello el trabajo con la familia, organizaciones e instituciones del Estado juegan un papel fundamental y no siempre se dan los recursos y apoyos en los momentos oportunos de modo de tener mínimas condiciones para egresar. Cuando esos

mínimos no se dan en el exterior se sabe a la interna del centro que la salida del joven es como un salto al vacío y hace opacar el trabajo realizado con el mismo durante el período de encierro. Y eso, a veces, hace sentir que sólo fue tutelado porque se invisibiliza el trabajo que intentó tener una mirada integral.

- **CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS POR LA INSTITUCIÓN**

Es sustancial comprender los conocimientos que la institución brinda a sus trabajadores, específicamente sobre sus principios, objetivos y metas. Los técnicos expresan tener estos conocimientos, sin embargo, en la mayoría de los casos de los educadores ninguno sabía en qué consistían los mismos, no se los habían informado o si se los habían informado se daba de forma muy breve.

“ningún tipo de formación recibí yo [...] estaría bueno [adquirir esta información] porque no es un trabajo común, te repito no trabajas con máquinas, no es algo que vos aprendas a manejar, son seres humanos como te digo, vienen de contexto”. (Educador; Entrevista 12)

“en realidad nosotros todos los años se nos pasa un material, papel donde se plasman las metas y objetivos[...]”. (Educador; Entrevista 13)

“sí, nosotros trabajamos el FODA, que lo trabajamos manualmente, y es lo que vamos trabajando”. (Técnico; Entrevista 15)

“no, en realidad sí, sí, al principio es como que te, se da así toda la información y después mismo del centro, sí, siempre hay reuniones, y siempre se está proponiendo cosas y nos piden también no que interactuemos en eso, siempre igual estamos como renovándonos entre comillas, proyectos nuevos”. (Educador; Entrevista 16)

“no, en ningún momento [...] en algún lado deber estar escrito”. (Educador; Entrevista 17)

Además de no haber adquirido conocimientos por la institución sobre metas, objetivos, etc., tampoco se tiene una idea de si estos están escritos en algún lado o donde se los puede encontrar. El saber sobre estos se naturaliza en el cotidiano, lo que explica la falta de lineamientos y protocolos comunes.

Así surge el cuestionamiento, de cómo se rige el accionar de los funcionarios sin tener conocimientos específicos para el cumplimiento de los cometidos de la institución: ¿en base a que se acciona? ¿se cumplen determinadas tareas según una cultura de trabajo? ¿bajo qué paradigma se rigen? ¿se opera de forma espontánea sin asidero teórico?

También se percibe una brecha entre personal técnico y personal no técnico en lo que respecta a formación y capacitación. Si bien se habla de coordinación y derivación pareciese que el saber está puesto en los técnicos y el hacer, sin base teórica, en los educadores; ellos son los que están en el cotidiano, lidiando con los conflictos y desánimos de los y las adolescentes sin contar con herramientas teóricas que los sustenten dependiendo más de su sentido común. Esto también es causa de desgaste diario, que se acumula en el tiempo y que pueden llevar a solicitudes de licencias y renunciadas.

Aquí se debe cuestionar ¿en dónde está puesto el saber? ¿en quiénes? ¿que implica para cada grupo? ¿se crean grupos de poder y grupos en los que prima la falta de reconocimiento a la labor diaria?

2. Obstáculos y fortalezas en el trabajo cotidiano

CONDICIONES LABORALES

Es relevante investigar sobre las condiciones en las que desarrollan sus tareas los funcionarios de los centros de privación de libertad de INISA, ya que es donde se genera la cultura de trabajo. Con respecto a dichas condiciones se denotan fortalezas y obstáculos dependiendo del centro y del tipo de tarea que se realice.

● **INFRAESTRUCTURA**

Se dan dos tipos de opiniones, por un lado, aquellos trabajadores que resaltan las malas condiciones de la infraestructura y por otro, aquellos que evalúan la infraestructura de forma positiva., pero a la misma vez se resalta una cuestión de conformismo o acostumbramiento, “estamos bastante bien”, “en relación a otros centros, estamos bien”, “ha mejorado”.

Además, se visibiliza una constante comparación con los demás centros, realizando un ranking, donde consideran la infraestructura del centro adecuada en relación a otros centros, y no por sí misma.

“[...]tenemos problemas edilicios sobre todo en este sector, tenemos humedad de planchada desde 2015 que yo vine, estamos esperando que lo arreglen, todavía no lo han arreglado, siempre está todo en arquitectura, pero nunca lo vienen a arreglar, eso es un ejemplo, ta”. (Educador; Entrevista 13)

“y el lugar está mal, ahora creo que lo están queriendo mejorar, pero por ejemplo los días de lluvia se inunda todo, el frío, la pasas mal con frío de verdad, allá abajo se pasa mal, y ahora creo que están tratando de mejorar eso[...]”. (Educador; Entrevista 17)

“la infraestructura es raro acá, yo que sé, es un edificio re viejo viste, re frio [...] no hay como un momento del año que digas, ta, pasamos lindo, no”. (Educador; Entrevista 2)

Más allá de las indicaciones negativas en cuanto a la infraestructura del lugar, se visibiliza en la mayoría de las entrevistas una cuestión de conformismo, así como quedarse en la creencia de que en el futuro se harán mejoras lo cual esto tranquiliza, en parte, y así pasa el tiempo en espera de intervenciones futuras.

“[...]es un edificio bastante antiguo, se han hecho pila de reformas y eso, pero no, es habitable, digo podría estar un poco mejor obviamente pero bueno digo no sé si con el tiempo”. (Educador; Entrevista 16)

“[...] estamos mejor que otros centros, por lo que me han contado, y mejor que antes si [...]”. (Educador; Entrevista 14)

“[...] te tenés que adaptar más o menos a, no vamos a pedir maravillas, estamos en privación de libertad [...]”. (Educador; Entrevista 11)

En general, todos los centros tienen su propio baño para funcionarios y un comedor o cocina donde almorzar y descansar. Muchas veces el comedor es el mismo donde almuerzan los adolescentes, lo que dificulta el descanso real. De igual forma se dificulta almorzar y descansar debido a la insuficiencia de recursos humanos que significa una sobrecarga de tareas, haciendo el tiempo de trabajo insuficiente. Así, una gran cantidad de trabajadores deben almorzar en los pasillos o en los módulos, naturalizando tal situación e invisibilizando las carencias.

“tenemos una mesa que la tenemos en el pasillo y ahí bueno, comemos nosotros, obviamente tenemos una silla que se mira hacia el patio, ta, pero es en el corredor, que comunica módulo con módulo, que estamos ahí, no tenemos un lugar físico para estar nosotros”. (Educador; Entrevista 18)

La falta de espacios de privacidad para descanso y para comer, así como, el pasar frío hace que las condiciones de trabajo no sean las adecuadas para el personal, por lo tanto, no son condiciones dignas para el desempeño de tareas y no están dentro de estándares mínimos esperados en lo que respecta a proteger los derechos de los trabajadores.

- **RECURSOS HUMANOS**

- **Cantidad**

Si nos centramos en la cantidad de personal, en el caso de los técnicos se expresa una opinión positiva, sin embargo, señalan que en algunos centros hay trabajador social pero no hay psicólogo y viceversa generando dificultades a la hora de conversar con los adolescentes y sus familias.

“[...]al ser igual más psicólogos quedo como muy pegoteado el trabajo, entonces bueno hay cosas que le corresponde más al trabajador social que, queda como muy pegoteado al de psicólogo y también pasa que hay un chiquilín con un intento de autoeliminación y está el trabajador social solo y te lo meten, “esta angustiada velo vos”. Claro yo lo puedo ver como veo a cualquier otro chiquilín, pero yo no soy, a mí no me prepararon para eso, yo lo tuve que decir varias veces acá, te dicen “bueno ta, pero no hay más nadie”. (Técnico; Entrevista 1)

Se tiende a naturalizar por la dirección, que la profesión de trabajador social y psicólogo van por el mismo camino. Esto dificulta claramente el cotidiano del trabajador y sobre los adolescentes. El trabajador, ya sea psicólogo o trabajador social, debe cargar con la presión de cumplir adecuadamente una tarea para la que no siempre se sienten preparados, incidiendo en la atención de los adolescentes.

La falta del trabajador social o psicólogo, repercute para trabajar en equipo y contar con multiplicidad de miradas para la resolución de problemáticas, repercutiendo en las expectativas y motivaciones del personal. Los equipos formados por técnicos de diferentes disciplinas permiten una sinergia de encares que enriquecen las intervenciones.

En el caso de los educadores, en la mayoría de los centros, se considera que falta personal, provocando el asumir más responsabilidades para quienes están, con el consiguiente desgaste. En general los funcionarios que ingresan no están formados ni capacitados en la tarea que deben cumplir lo que a mediano plazo puede llevar a la renuncia, sin que suceda un posterior llamado de parte de la institución para completar dichas vacantes.

“es algo del centro, es general, hay pocos funcionarios, debería haber otros llamados o algo para poder reforzar los educadores porque es impresionante, la falta de gente es constantemente. [...] cada cosa que vas a hacer te das cuenta de repente dos o tres son pocos; necesitas más gente”. (Educador; Entrevista 11)

“[...] como siempre somos poco personal [...] necesitas más gente para que los turnos tengan la gente que realmente necesitan, porque sino se te dificulta atender al APL de toda la demanda que es ¿no?”. (Educador; Entrevista 12)

“yo en este momento de mi turno hoy, tengo una sola persona trabajando, de mi turno, lo demás es préstamo, dentro de un grupo de trabajo[...] (Educador; Entrevista 13)

“[...] hay veces que generalmente la persona viene, cuando se enfrenta realmente a lo que es, cuando dicen educadores, como que lo ve de otra manera entendés. Entonces cuando se enfrentan [...] ya cuando les muestran, no vienen”. (Educador; Entrevista 11)

Otra cuestión de relevancia, que permite comprender la falta de recursos humanos es que los trabajadores pueden ir cambiando de cargo sin concursar. Se otorgan constantemente cargos de confianza, un caso a destacar el pasaje de educador a coordinador. Entonces, lo que sucede a largo plazo es que esos cargos van quedando sin ocuparse, por ejemplo, el educador que pasó a coordinador dejó su puesto libre y no se hace un llamado para el mismo entonces se genera una carga para el resto de los educadores.

“No solo que han renunciado, sino que bueno que han cambiado de repente de funciones, nos ha pasado que los mandan, van rotando, y de repente hay gente que yo que sé, así como entraron técnicos ponele y entraron como educadores, y terminaron después en otras [...] se han ido como cambiando las funciones y ta y ese lugar se pierde y no se recupera [...]”. (Educador; Entrevista 8)

“en este sistema las encargaturas es decir los cargos de responsabilidad son cargos de confianza, pero lo correcto sería que fueran por concurso, sería lo ideal, [...] sea cual sea la encargatura digo puede ser una coordinación o puede ser un referente educativo, o un tallerista, ese tipo de cargos deberían de ser concursados porque es la garantía que le das vos al trabajador de que no va a venir alguien que no le guste tu cargo y te lo va retirar se entiende, lo ideal sería eso[...]” (Educador; Entrevista 13)

➤ **Formación**

En cuanto a la trayectoria hacia el cargo que ocupan, se muestra un largo proceso de concurso para el ingreso tanto para los educadores como para los técnicos. Sin embargo, para el ingreso de los técnicos se le solicita determinados requisitos referidos a la formación, mientras que en el caso de los educadores esto es mínimo.

“[...] yo soy una persona que no me gusta estudiar, así como lo escuchas con 40 años no termine el liceo, hice hasta segundo no más y ta [...]”. (Educador; Entrevista 15)

“Yo en realidad cuando ingresé, yo estaba estudiando, seguí estudiando en la facultad, porque nunca dejé, yo me recibí, pero siempre estoy, y ahora estoy haciendo postgrado [...]”. (Técnico; Entrevista 1)

“[...] si realmente quieren gente comprometida que nos comprometan, que nos den las herramientas, ahora por ejemplo nos permiten terminar el liceo, pero tenés que recuperar las horas que estás en el liceo, y si vas al liceo en horario de turno tenés recuperar las horas, o sea me das y me quitas[...]”. (Educador; Entrevista 12)

“[...] creo que el año pasado salió una nota en El País que decía que solamente un director del centro había terminado el liceo, solo uno y eso no ha cambiado, e inclusive los educadores también[...]”. (Técnico; Entrevista 20)

Se visibiliza de forma acentuada, una diferencia notoria en la formación de los distintos funcionarios trabajando en mismo contexto de encierro y con la misma población: los adolescentes.

Más allá de que se soliciten mínimos requisitos para los educadores, es relevante visualizar si dentro de la institución se da formación y capacitación para trabajar en dicho contexto. Así, los funcionarios señalan que son muy limitadas las capacitaciones que se brindan dentro de la institución. A pesar de que se dictan distintos cursos sobre variedad de temáticas, los cupos son limitados, los horarios complejos y suelen ser asignados por los directores de cada centro a aquellas personas de interés, lo que implica que siempre se terminan formando las mismas personas.

Los funcionarios técnicos recalcan obtener una mayor capacitación en relación a los educadores. También, los educadores expresan diferencias en cuanto a los educadores que han entrado en el último tiempo ya que denotan un mayor formación y capacitación de parte de la institución hacia los mismos.

“[...] los últimos funcionarios que entraron por el último llamado [...] tuvieron todo un mes de cursos todas las semanas, cuando yo entré no, yo entré y me pararon en la puerta del módulo “para flaco ¿tenés llaves, celular ahí contigo?, “no, no tengo nada”, “bueno en ocho horas te vengo a buscar”, me trancaron la puerta y quedé con veinticinco gurises adentro del módulo sin saber qué hacer, sin saber, pero bueno”. (Educador; Entrevista 17)

“[...] sí, hay capacitaciones, pero no para todos, yo he tenido bastantes capacitaciones, pero también porque estoy con el tema de la educación [...]”. (Educador; Entrevista 3)

En cuanto al personal, cantidad y calidad importan de igual forma para el buen desempeño diario. Aún con personal calificado si se encuentra sobrecargado debilita su desempeño y no permite el despliegue de capacidades para las buenas resoluciones de conflictos que surgen en el día a día.

- **RECURSOS MATERIALES**

Un punto central para el desarrollo de la tarea de los trabajadores, tanto para técnicos como educadores es la tenencia de recursos materiales. De manera general, los trabajadores expresan escasez de recursos materiales para realizar la tarea de forma adecuada. Esto lleva a que los funcionarios se hagan responsables, ya sea trayéndolos desde su hogar o realizando colectas para sacar adelante determinadas actividades con los adolescentes.

“[...] entonces todo sale de los funcionarios, de verdad los del módulo que está pintado hoy en día juntamos plata entre nosotros y compramos una lata de pintura para que se pinten las piezas [...]”. (Educador; Entrevista 17)

“[...] si queremos hacer alguna, no sé por decirte algo alguna manualidad o algo de eso, nosotros también compramos y entre los compañeros, o si queremos hacer una merienda, digo siempre estamos aportando al centro y por el bienestar de todo”. (Educador; Entrevista 3)

Además de la falta de recursos que obstaculiza el cumplimiento de determinadas actividades, existen también faltantes de los mismos que no permiten que los trabajadores se encuentren trabajando cómodamente, esto puede ser artefactos que acondicionan ya sea para el calor como para el frío, una computadora, entre otros. De este modo, se da el mismo comportamiento, los funcionarios terminan haciéndose cargo de acceder a estos por fuera de lo que es la institución.

“[...] a veces hay dificultades con el papel para imprimir, después con las computadoras también hemos estado un poco tras una computadora extra que nos habían dicho estaba disponible después como que no la asignaron y después hay un tema importante con la calefacción que estas oficinas no tienen calefacción entonces nosotros mismos tuvimos que procurarnos en verano el ventilador y en invierno estos calefactores [...]”. (Educador; Entrevista 20)

- **HORARIO**

La gran mayoría de los educadores expresan satisfacción, haciendo hincapié en algunas flexibilidades para realizar horas extras en la búsqueda de obtener un mayor salario. Sin embargo, dentro de esta fortaleza, se expresa un obstáculo que es el pago de las horas extras como horas simples.

“El tema acá que las horas extras no es como todo trabajo que se pagan doble, acá se paga como hora simple, la hora extra es como una hora normal entonces ahí ta, y tenés un límite por mes de horas que podés hacer[...]”. (Educador; Entrevista 17)

También, específicamente en los coordinadores se dificulta no poder realizar horas extras dado que su contrato implica dedicación total, lo que supone muchas veces, obtener el mismo salario que el cargo de educador. Esta situación puede repercutir, en muchos casos, en desanimar a quienes coordinan, porque tienen dedicación completa y mayores responsabilidades, pero en lo que respecta a salario, no hay un reconocimiento real.

“[...] como horas que yo hice pero que, quedan con eso de la dedicación total, son horas de la dedicación total [...]. Y ta después los educadores lo mismo, los educadores hacen ciento veinte horas,

ganan menos, pero con las horas extras que hacen más o menos equiparan el sueldo nuestro. (Educador; Entrevista 2)

Por su parte, los técnicos más allá de la misma opinión sobre el pago de las horas extras, declaran como positivo el horario de trabajo y la flexibilidad que les brindan.

“eso es bueno porque lo podés coordinar vos de acuerdo a si tenés otra tarea, otro trabajo, te arreglas vos las horas [...]”. (Técnico; Entrevista 1)

“[...] el tema de los horarios los puse yo, los planteé yo cuando vine, y si me los aceptaron y ta”. (Técnico; Entrevista 10)

“si ese horario lo pauté yo, porque yo venía de otro lugar y vine a dirección, se lo planteé y no tuve dificultades [...]”. (Técnico; Entrevista 15)

Sin embargo, algunos técnicos plantean como obstáculo la realización mensual de algunas horas de más ya que no se le permite franquearlas u obtener un pago a cambio de ello.

“nos ha pasado por ejemplo que un mes nos hemos pasado quince horas igual, y el otro mes capaz que tuviste un problema de salud, tuviste q hacer algunos trámites y te faltan dos horas ¿vos pensás que te consideran la hora del mes anterior?, no”. (Técnico; Entrevista 1)

- **SALARIO**

El horario y el salario se relacionan fuertemente. De manera global, se destaca que en relación a la cantidad de horas que se trabaja y en contexto de encierro es muy bajo. Se expresa que se realizan actividades en un contexto riesgoso y que tiene como característica principal un desgaste importante tanto físico como emocional.

“[...] capaz que estamos bastante bien, ahora lo que es estrés todo lo que implica un trabajo como éste, que es trabajo insalubre, porque muchas veces no trabajamos en las mejores condiciones podemos decir trabajas con gente, no trabajas con máquinas, o sea tenés un desgaste mental tremendo, tenés jóvenes en contexto crítico ¿no? tienen adicciones [...]”. (Educador; Entrevista 12)

Se visibiliza una falta de motivación bastante grande en relación al salario, lo que a largo plazo repercute en la realización de las distintas tareas de los trabajadores.

Las condiciones laborales hacen al cotidiano de los trabajadores, es de este modo que es un elemento clave de la cultura de trabajo de los mismos. En base a estos obstáculos y fortalezas que se han presentado se puede denotar que más o menos todos los trabajadores se encuentran insertos en las mismas condiciones con alguna diferencia que otra, aprovechando las fortalezas y enfrentando los distintos obstáculos para el cumplimiento de su labor.

AMBIENTE LABORAL

Luego de comprender en qué condiciones laborales se encuentran insertos los funcionarios es importante ahondar en el ambiente laboral, de modo de entender que obstáculos

y fortalezas conviven en su cotidiano. Esto implica profundizar en el compañerismo, trabajo en equipo, comunicación y formas de resolución de conflictos.

La mayoría de los funcionarios, tanto técnicos como educadores expresa que hay compañerismo en general, en el cotidiano.

“[...] en este centro se trabaja muy lindo, se trabaja muy bien, se trabaja de forma amena, ta nos reímos mucho, se disfruta trabajando acá, es como todo vas a tener días que van a ser buenos, y vas a tener días que van a ser más o menos, y vas a tener días que van a ser malos, pero la gente acompaña, y te sentís cómodo trabajando acá[...]”. (Educador; Entrevista 13)

“[...] personalmente estoy muy orgullosa de mis compañeras, que siempre estamos unidas y si tenemos que intercambiar opiniones y eso siempre están todas presentes y dispuestas, así que en ese sentido re bien”. (Educador; Entrevista 16)

“[...] hace mucho tiempo que trabajo con la misma gente, y sí puedo decir que tengo muy buenos compañeros y te puedo llegar a decir que son hasta amigos”. (Educador; Entrevista 11)

Sin embargo, se entiende que el compañerismo se da fuertemente, por un lado, entre los trabajadores con cargo de educadores y por el otro, se da entre los trabajadores que conforman el área técnica. Se da cierta segregación y oposición entre estos dos grupos, en los distintos centros.

“entre nosotros es muy bueno, hablo del equipo técnico. Después ya con el resto suele haber como muchas veces como distintas miradas sobre los jóvenes, te diría que hay por momentos que hasta se plantea como una ruptura ¿no?, si hay siempre entre técnicos y no técnicos, se ha planteado muchas veces esta cuestión como de reclamos ¿no? [...] de que bueno, ellos entienden muchas veces los educadores o los subdirectores de que [...] por estar más en contacto con el joven en cuanto al cotidiano que tiene una mirada como más real de lo que implica de la conducta del joven y digamos lo que son motivaciones y que nosotros por entrevistarlos una hora o algo así como que no podemos, como que nos hacen un discurso”. (Técnico; Entrevista 20)

“sí mira, cuando vos ves, el primero que se da cuenta, es al educador ¿no?, porque a lo que está todo el tiempo con el chiquilín, sos la que te das cuenta si él está de mal humor o no, somos el cartón ligador, es el educador, cuando lo vemos bajoneado o triste o lo que sea”. (Educador; Entrevista 11)

Los educadores entienden que ellos tienen la primera mirada sobre los adolescentes, ya que son los que están más tiempo en contacto con ellos, mientras que los técnicos cuentan con determinada formación para tratar las distintas problemáticas. Entonces se genera un conflicto entre ambos grupos en cuanto a imponer determinada mirada o forma de trabajo.

Más allá de este conflicto interno, por lo general se expresa un fuerte trabajo en equipo. Hay una organización por parte de los distintos funcionarios para llevar a cabo instancias de comunicación con excepción de uno de los centros en donde se señala por los funcionarios desorganización y dificultades a la hora de trabajar dado los pocos recursos humanos con los que cuenta y la gran cantidad de adolescentes.

“[...] es decir yo te habla por el turno mío de la mañana, pero creo que, te voy a hablar por toda la lineación más o menos, se trabaja mucho en equipo”. (Educador; Entrevista 13)

“[...] no te voy a decir que acá no hay una guerra de compañeros porque si la hay ¿ta? Hoy en día es muy difícil trabajar en grupo ¿ta?, yo siempre trabajo en grupo [...] por suerte tengo siempre una compañera, compañero que trabaja conmigo, pero es muy difícil que se formen, trabajar todos unidos es difícil, es muy difícil”. (Educador; Entrevista 5)

“[...] tiempo para sentarnos a hablar de cómo abordar un problema, es muy difícil, yo creo que cuando hay algún problema ya lo abordamos de en cuanto a la costumbre de lo que venimos generando de antes, es como algo que ya tenemos, no sé cómo explicártelo”. (Educador; Entrevista 6)

Además del conflicto educador - técnico, se generan algunos roces entre los educadores de distintos turnos, dado que muchas veces no se conocen ni tampoco comparten la misma forma de trabajar y lineamientos. Este es un problema no menor, ya que repercute en la comunicación, por tanto, cómo abordar las distintas situaciones con los adolescentes.

“[...] la única herramienta que tenemos para comunicarnos entre los turnos es el cuaderno que anotamos todo lo que pasa en el momento del día, si pasa algo fuera de lo normal también se anota y ya el otro turno se maneja de esa manera, pero no tenemos los mismos criterios para trabajar[...]”. (Educador; Entrevista 17)

“Te das cuenta a veces que falta un poco de comunicación entre ellos, porque yo estoy en coordinación vienen tres educadores a preguntar lo mismo [...]”. (Educador; Entrevista 2)

De todas maneras, en algunos centros se visibiliza mayor organización que otros para generar una comunicación adecuada, siguiendo ciertos lineamientos.

En síntesis, se entiende que hay compañerismo, comunicación y trabajo en equipo, en general en los centros. Sin embargo, se visualiza algunos conflictos entre personal técnico y educadores y, entre funcionarios de distintos turnos. También algunas veces se dificulta la comunicación y el trabajo en equipo por faltantes de recursos, principalmente humanos.

Se puede contemplar complicaciones en la comunicación entre INISA y sus funcionarios tanto para lo que implica la organización y la coordinación, como también lo que tiene que ver con conocimientos generales que son relevantes para el cotidiano

Asimismo, pareciese haber ausencia de lineamientos generales desde INISA para facilitar la organización de las tareas diarias y evitar contradicciones o diferentes modos de resolución de conflictos y problemas que surgen a diario.

“A veces pasa de que falta un poco de comunicación entre las decisiones de la dirección, y los coordinadores porque, por ejemplo, a veces se olvidan de comunicarnos, yo que sé, hoy por ejemplo[...] se olvidó de que vos venías entonces [...]”. (Educador; Entrevista 2)

“[...]pero bueno pasan acontecimientos en el centro que te genera toda una locura, por ejemplo, que llegue una persona que no teníamos idea que teníamos que tener una entrevista con ella ¿no? [risas], o que caiga una familia que tampoco tengamos idea porque alguien la agendó y se olvidó de avisarnos”. (Técnico; Entrevista 1)

“[Junta de tratamiento] yo creo que todas las semanas, pero no me acuerdo cuantas veces. Lo que pasa, y me pierdo, a veces no sé ni en qué día estoy, pero sé que, sí que se hacen, casi seguro que todas las semanas”. (Educador; Entrevista 11)

Más allá de algunas comunicaciones entre funcionarios técnicos con otros centros en busca de resoluciones conjuntas, en general los funcionarios tanto técnicos como educadores, no tienen relación ni conocimientos con demás centros. Esto denota, que los centros pueden ser vistos como una serie de eslabones inferiores que dependen de un eslabón superior (dirección INISA), pero no hay interdependencia entre los eslabones (centros).

Se entiende que la relación entre los mismos, o sea el intercambio y la comunicación, permitirían una mejor gestión ya sea visto como centros que se complementan mutuamente o centros guías.

“sí, nosotros tenemos intercambio con otros centros [...] en lo que voy en el año, he tenido tres encuentros de trabajadores sociales, de todo INISA, somos muy poco somos siete en todo el sistema [...] empezamos como a la necesidad de esto que veníamos hablando ¿no?, de bueno de generar como un perfil de trabajador social, como lo vamos trabajando y demás, y ta se dio así”. (Técnico; Entrevista 15)

“no, porque en realidad, no, desconozco totalmente porque algo más o menos sé, entrecomillas cómo funcionan otros centros, pero no sabría; sé que algunos funcionan un poco más que otros[...].” (Educador; Entrevista 11)

“no tengo ni idea, yo ya te digo no, desde que ingrese estuve acá y gracias a dios no me he movido, no tengo, he escuchado rumores y todo eso y no es lo mismo, no te puedo decir con exactitud porque no he trabajado con ellos, pero por lo que sondea y eso dice que nada que ver”. (Educador; Entrevista 16)

“ahora lo que formaron fue un equipo, un equipo por la gente que se le iba, de trabajador social como bueno para ir viendo, y en conjunto. Una vez al mes por ejemplo se juntan todos los trabajadores sociales con alguien de la dirección técnica entonces bueno para trabajar en conjunto ciertas cosas”. (Técnico; Entrevista 1)

A lo largo de las distintas entrevistas se visibilizó falta de conocimientos de cuestiones básicas de parte de los educadores, tampoco se observó preocupación por esta falta. No contar con los conocimientos necesarios sobre determinados temas dentro de los centros, se naturaliza y no es una preocupación.

La interacción entre los distintos trabajadores sociales que se da mensualmente, es de recalcarse, de todas maneras, se entiende que son pocos y es más fácil la coordinación y comunicación sobre los distintos temas para seguir un lineamiento común.

Lo que se dificulta para comprender es la falta de presencia de la dirección de INISA ante esta situación de: vacíos conceptuales del cotidiano y la interdependencia entre los distintos centros. Se percibe la ausencia de una comunicación fluida entre los distintos actores que llevan adelante los centros de privación de libertad para adolescentes: representantes de INISA, directores de centros, coordinadores, técnicos y educadores. Dicha faltante es un obstáculo serio a la hora de querer concretar en cada contexto de encierro una protección integral del adolescente, dada las diferentes rupturas que hay en los distintos niveles de intervención, que pueden llevar a procesos compartimentados dependiendo de los perfiles de quienes trabajan y de la forma en que se comunican.

Sí se debe destacar, que, en muchos casos, la fortaleza para el cumplimiento de la tarea depende del propio trabajador y de que logre, para unos, trabajo en equipo, para otros

compañerismo, lo cual permite encontrar sostén y contención en una tarea que todos reconocen como desgastante.

3. Cultura de trabajo y cumplimiento del paradigma de protección integral

VALORACIÓN DEL ADOLESCENTE

Es imperante comprender las percepciones que tienen los trabajadores hacia los adolescentes, específicamente qué identidad se le asigna al adolescente y qué expectativas se tiene sobre el proceso de la privación de libertad de los mismos, para así entender qué paradigma caracteriza a la institución.

La mayoría de los funcionarios se expresa hacia los adolescentes privados de libertad, como “adolescente”, “APL”, “chiquilín”, “guri”. De manera global, los trabajadores buscan intervenir en el contexto familiar del adolescente intentando erradicar o mejorar determinadas carencias, realizar actividades recreativas y educativas de forma constante, enseñar la existencia de una rutina o un cotidiano, entre otros en busca de la reinserción.

“es que son gurises que vienen de contextos muy complicados, de contextos familiares muy difíciles, chiquilines que capaz que acá adentro pueden hacer un proceso educativo, un proceso de bueno de reflexionamiento del primer cambio, pero vuelven y capaz que ni siquiera casa tiene[...]”. (Técnico; Entrevista 1)

“[...]se saca a liceo, de mañana tenemos macramé, peluquería, maestra, como es que se llama hidroponía ta, se saca, hay gurises que juegan al fútbol afuera en la cancha exterior que tenemos acá[...] siempre tratamos de sacarlos, de no tenerlos ahí adentro. Porque la idea es esa, de que ellos no estén encerrados ta [...]”. (Educador; Entrevista 18)

Una cuestión que se destaca para algunos trabajadores es la manifestación de un cambio en el perfil de los adolescentes que vienen ingresando desde ya hace un tiempo en los centros de privación de libertad en relación a los que ingresaban antes. El nuevo perfil de los adolescentes es percibido por los trabajadores de forma negativa, dado el aumento del grado de violencia, problemáticas en cuanto a las drogas, entre otras cuestiones que dificultan el cotidiano.

“[...] los gurises que vienen ahora son, vienen con una violencia muy marcada, muy marcada [...] son otros desafíos, han empezado con el tema de quemarse, antes tomaban mates tranquilos, viste ahora están tomando mate se pelean y uno le tira el termo de agua caliente, hemos tenido cantidad de gurises quemados, cantidad de funcionarios quemados y bueno, entonces eso se fue recortando, muchos cruces entre los distintos barrios [...]”. (Técnico; Entrevista 10)

“El tema ta, la población es diferente a cuando yo recién entré, teníamos una cantidad de gurisas eran otros perfiles, no había, capaz ahora tenemos muchísimos perfiles psiquiátricos y con problema de drogas, pero severos, mal, entonces claro eso también les causa trastornos, bipolaridad, y todo eso [...]”. (Educador; Entrevista 16)

Tanto los funcionarios técnicos como educadores señalan grandes expectativas hacia los adolescentes en relación a su reinserción. Sin embargo, se destacan algunos obstáculos difíciles de vencer ya que van más allá de lo que implica su tarea. De este modo, resaltan algunas faltantes del sistema en general.

“[...] entonces la contención que uno le puede brindar en los meses o los años que estén acá a los chiquilines, una vez que egresan nuestra tarea termina y bueno el chiquilín vuelve a ese barrio complicado, a esas amistades complicadas”. (Técnico; Entrevista 10)

“Crees que realmente se pueden reinsertar en la sociedad, que puedan dar algo, porque las conoces, tenés un trato con ellas, formas como una relación, un vínculo de más confianza, crees que, si siempre se puede, a veces ves que no, y ta. Y te pasa que cuando reingresan jóvenes una queda como uf, desinflada, pero ta”. (Educador; Entrevista 14)

“yo trabajo mucho con la vinculación con el chiquilín entonces vos lo vas conociendo al chiquilín, y la expectativa es que todo sea mejor, que todos puedan salir a estudiar, a reinsertarse en la sociedad de vuelta, a que no vuelvan a cometer lo mismo, de eso se trata también no”. (Educador; Entrevista 19)

“[...]se brinda, es como primero la contención que muchas veces falta, un abrazo a veces le falta afuera, el proporcionarle el que ellos vean que hay otras maneras que se puede estudiar, que se puede salir adelante[...]”. (Educador; Entrevista 3)

Más allá de la empatía de parte del personal hacia los adolescentes, ya sea a través de charlas, abrazos, comprensión y expectativas en cuanto a su proceso, se observa en algunos discursos de educadores un trato de superioridad, un vínculo desde el paternalismo. Algunos ejemplos: **“los tenemos que sacar a duchar”**, **“¿a dónde los vas a sacar?”**, **“sacarlos a bañarse”**, **“bueno vos te portaste bien hoy te saco a vos a repartir la merienda”**.

“le están dando la libertad de que manden ellos, ta, entonces como tienen la libertad de que manden ellos porque son menores, pero son menores y por algo están acá ¿no?, porque cometieron un delito ¿ta? y a ellos no les importa ser menor, porque si tienen que robar roban, si tienen que matar matan, si tienen que violar violan, y lastiman a mucha gente en la calle, entonces creo que el error es ese, ta el derecho del menor, no lo toques, pero ¿porque ellos si pueden hacer daño?, tenemos que partir de la base de enseñarles lo que es el derecho del menor de que por ser menor no tienen por qué hacer esto[...]”. (Educador; Entrevista 5)

Entre el proteccionismo y la exigencia se juega una gran gama de valoraciones hacia los adolescentes.

En síntesis, los trabajadores buscan constantemente brindarle las herramientas a los adolescentes para que pueden hacer un proceso adecuado, sin embargo, los educadores terminan utilizando algunos términos que denota superioridad de su parte y que, por lo tanto, habla de su accionar en el cotidiano. Más allá de que su tarea sea acompañar a los adolescentes manteniendo la seguridad, hay una cuestión paternalista que no permite desarrollar de manera completa el paradigma de protección integral.

A su vez se denota, que, al ingresar nuevos perfiles de adolescentes, que es claro que a medida que vaya pasando el tiempo, vayan cambiando estos dado los cambios constantes en la sociedad, se dificulta el tratar con estos y hasta veces se recrimina ya que le distorsiona el

cotidiano en general. Es de relevancia que los trabajadores comprendan el contexto y las distintas problemáticas a las que se enfrentan cada adolescente de manera de que el acompañamiento sea integral, para todos.

VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

● PROTOCOLO

Es importante indagar sobre los lineamientos y protocolos que se dan en la institución para accionar ante determinadas situaciones.

Los funcionarios expresan contar con una rutina diaria, un cotidiano que los guía en el día a día. A pesar de tener diferentes formas de organización y resolución cada centro, más o menos realizan las mismas actividades. Las mismas serían de alimentación, seguridad, higiene, recreación, educación, entre otras.

“[...] lo que está marcado siempre son las entrevistas con la familia o la visitas, eso sí por lo general siempre lo marcamos y es como lo que está como más estructurado y lo podemos hacer [...]”. (Técnico; Entrevista 1)

“Ta se atienden, se les da el desayuno, el almuerzo, la merienda, la cena, y ta, demandas, ellos lo que necesitan [...]”. (Educador; Entrevista 11)

“llegó a las siete, siete menos cuarto, controlo, hago conteo de jóvenes, se controla las rejas, con turno saliente que es el de la noche, se cuenta que estén los gurises y que las rejas estén bien, que los jóvenes estén en condiciones también, a las ocho y media se les da el desayuno y empiezan las actividades, talleres visitas, patio”. (Educador; Entrevista 12)

Se denota que, según el centro, la rutina es estructurada o más flexible. A partir de aquí, se consulta si existe un protocolo tanto para el cotidiano como para situaciones que alteren el mismo, licencias, actividades por días especiales, entre otros.

En lo que refiere a protocolos, se manifiesta por los técnicos la existencia de los mismos para la atención al adolescente en cuanto a papeleo y trámites para algunas situaciones especiales. En cambio, los educadores declaran no conocer protocolo para el cotidiano ya que los procedimientos se dan por la comunicación interna entre trabajadores, no obstante, se declara protocolos de seguridad escritos.

Se puede decir que existen protocolos manifiestos sobre seguridad, y latentes para las tareas cotidianas ya que no hay nada escrito.

“no, no hay protocolo. Si lo que tenemos es la ficha de internación que la tenemos que realizar antes de determinados sucesos, por ejemplo, antes de un intento de autoeliminación, corte de un chiquilín [...] peleas que eso si tenemos completar una ficha y elevarlo a nuestros superiores”. (Técnico; Entrevista 1)

“[...]nosotros en eso no, no manejamos protocolo, sí que lo único que hacemos por ejemplo cuando pasan ese tipo de cosas nosotros lo que tenemos que hacer es una ficha de retén, se llama un ficha de retén donde se habla con las partes involucradas ta, se le pregunta qué es lo que paso, porque qué fue, lo que ocurrió[...]”. (Técnico; Entrevista 10)

“hay un protocolo, pero en realidad nos manejamos en la diaria, en la rutina diaria, más o menos es siempre lo mismo te puede variar en alguna cosa, pero siempre es más o menos igual”. (Educador; Entrevista 14)

“¿cómo?, de la Institución no hay nada material como manual, en determinado momento había como único manual más sistematizado, tenía que ver con la elaboración de los informes, que había como un diseño de informes, después se volvió a hacer, pero no quedó nada[...]”. (Técnico; Entrevista 20)

Se podría considerar la existencia de prácticas arraigadas y heredadas que los funcionarios asumen, tal vez con cierto cuestionamiento, pero que, en el devenir de los días se naturalizan.

- **PARADIGMA**

Se entiende, que la inexistencia de un protocolo para el cotidiano da lugar a determinadas flexibilidades en cuanto a qué paradigma rige en el día a día. De este modo, es de interés ahondar qué percepción tienen los funcionarios en cuanto al paradigma en el que se enmarca su accionar cotidiano, ya sea tutelar o de protección integral, por parte del centro y/o del INISA.

La mayoría de los trabajadores expresa estar inmerso en el paradigma de protección integral en los centros del INISA, de este modo se les consultó de qué forma entendían que se cumplía. A continuación, se expresan varias citas referidas a sus percepciones sobre el tema:

“acá tienen, la verdad que en ese sentido no nos quejamos, tienen talleres de cerámica, hacen yoga, deporte, boxeo, viene gente voluntaria del MIDES los fines de semana [...]”. (Técnico; Entrevista 1)

“sí, sí, la creación de hábitos, la necesidad de que comprendan los límites, las normas, o sea que el mundo se rige por normas y leyes y que esas, hay que cumplirlas y sino las cumplís terminas preso o terminas muerto [...]”. (Técnico; Entrevista 10)

“desde la educación, desde el seguimiento que se le hace para conseguirle un trabajo, para que salga a hacer un curso, para que, tengan una actividad física, si, muchos lo aprovechan y muchos no”. (Educador; Entrevista 12)

“y con mucha charla, mucha charla y de parte de lo que es el módulo también enseñar en lo que son la educación de valores ¿no?, bueno ta, pará cálmate, vamos a hablar bien, vamo a esto, gracias, permiso, por favor, vamo a limpiar la pieza, vamo a limpiar el módulo, vamo a limpiar el exterior, vamo a ayudar acá, vamo a pintar acá, y ya con eso la vas llevando y le vas sacando eso de hacerse los superados y vas trabajando por ese lado y también teniendo la parte educativa está ayudando bastante también”. (Educador; Entrevista 17)

Por otra parte, algunos de los trabajadores técnicos, expresan bastante disconformidad en cuanto a lo que se hace referido al paradigma de protección integral.

“[...]me parece que una cosa es lo que se dice que se hace y otra cosa es lo que se hace en los hechos ¿no?, a mí me pasa que en todas las áreas que estamos hablando, lo laboral, lo educativo posiblemente en el área de la salud no haya no sé, habría que pensarlo un poco [...] si yo a un joven en definitiva lo que le doy en cuanto a posibilidades educativas es brindarle algo que no le va a servir como una

herramienta para continuar eso mismo, y si por otro lado el joven percibe que, no son tontos [...] dice como puede ser que acá apruebo todo con diez y afuera era repetidor o sea me están tomando por bobo[...] es contrario a lo que, a lo que debería ser ¿no? ". (Técnico; Entrevista 20)

"sí o sea la sigla de INISA, bárbaro, si la reinserción social adolescente, pero [...] ". (Técnico; Entrevista 1)

La mayoría de los funcionarios entienden que la institución está frente al paradigma de protección integral, sin embargo, se generan algunas controversias sobre algunas cuestiones que se naturalizan sin prácticas reflexivas y dialógicas, dificultando cumplir con el objetivo del paradigma y de lo que vendría a ser la institución. Acá surge el tema de ¿cómo se está trabajando?, ¿a través de qué principios? ¿qué lineamientos están en juego? ¿hay un piense por detrás de las herramientas que se le brindan a los adolescentes? ¿es adecuada la educación en contexto de encierro?

Las actividades y los espacios de educación formal en contexto de encierro ¿están diseñadas para que los adolescentes estén ocupados o se diseñan en el entendido de que son sujetos de derecho y por lo tanto tienen intereses personales que se deben atender y respetar?

Se entiende una segregación entre aquellos funcionarios que cumplen con los mandatos sin cuestionamiento alguno, y aquellos que cuestionan constantemente el sistema, intentando encontrar una solución a esta problemática. Se visibiliza un mayor cuestionamiento por parte de los técnicos.

En síntesis, no se han erradicado totalmente aspectos del paradigma tutelar sobre todo por actitudes paternalistas y faltantes de un piense por detrás de lo que se brinda en los centros. No obstante, se ha ido implementando un accionar relacionado con el paradigma de protección integral. Un ejemplo son las actividades socioeducativas, sin embargo, como expresa uno de los técnicos, no se están dando las mejores condiciones para esto ya que la teoría queda perdida por la práctica.

En suma, el cuestionamiento pasa por tener claro si las actividades formales e informales están diseñadas para habilitar habilidades y destrezas en miras del logro de la autonomía progresiva.

- **MEJORAS INISA - CENTROS**

De esta forma surgen aspectos para mejorar el INISA y los centros, en búsqueda de una mejor gestión y por sobre todo una mejora para los trabajadores y por tanto para los adolescentes en las condiciones con las que conviven cotidianamente.

A continuación, se presentará una tabla, la misma está segregada por mejoras de Institución y mejoras para los centros, también se dividirá cada una de estas por educador y técnico. No se brindará el dato de la frecuencia, sino que solamente las distintas menciones a modo de tener una visión en general de las demandas de los trabajadores de INISA.

MEJORAS INISA	EDUCADOR	TÉCNICO
	Seguimiento con la familia para el egreso	Mayor formación
	Mayor apoyo desde Directorio de INISA	Apoyo a los trabajadores
	Reconsideración del proceso de adolescente una vez cumplido objetivo	Acceso a otros convenios específicamente en lo laboral
	Más personal	Lugar para derivar adolescentes con problemas psiquiátricos
	Sueldo acorde a la tarea	Convenio con centros de salud o policlínicas para el egreso
	Capacitación y formación en más temáticas y más frecuente	Mejorar condiciones de lugares de amparo
	Infraestructura	Lugar de atención al consumo para el egreso
	Flexibilizar horario para finalizar liceo de trabajadores	Mejorar horarios jurídicos
	Un hogar donde estén todos los chiquilines, común y más abierto para todos	Equipos territoriales para el egreso
	Apoyo al egreso	Programas en género
	Más recursos	Programas Sociales Nacionales para el egreso
	Que se le haga entender al adolescente el error que cometió	Rever contenido en la educación en contexto de encierro
	Que no sean tan selectivos para las capacitaciones	Mayor formación y filtro al seleccionar educadores
	Cargos por concurso	Cargos concursados, no de confianza
	Más formación y capacitación para funcionarios	Capacitación para funcionarios

	Formas de trabajar entre funcionarios equiparables	
	Escucha por parte de los demás hacia educadores	

MEJORAS CENTROS	EDUCADOR	TÉCNICO
	Infraestructura	Edificio
	Más elementos de seguridad	Materiales
	Lugar para comer y descansar	Oficina para trabajar
	Más personal	Más actividades físicas para adolescentes
	Más recursos materiales	Más recursos comunitarios
	Mayor apoyo para adolescentes en protección sexual, prostitución y consumo de drogas	Existencia de Equipo Terapéutico
	Trabajas más con las familias	
	Mejorar baños para adolescentes, que sean individuales	
	Más capacitación para educadores	

Se concluye, un esfuerzo por parte de los funcionarios en la búsqueda de soluciones para mejorar la institución y los centros. Sin embargo, en unos pocos discursos, se expresa no saber qué mejorar o “todo, no sabría por dónde empezar”, notándose poca motivación o escasas expectativas.

Es la visión de un problema complejo que por tanto exige soluciones complejas que sean complementarias e integradoras, tal vez de ahí las escasas expectativas.

REFLEXIONES FINALES DE SÍNTESIS

Dado el análisis recientemente presentado, se recalcarán puntos centrales para dar respuesta a los objetivos de la investigación junto con los abordajes teóricos de la misma.

El primer objetivo de la investigación consiste en la *búsqueda de los aspectos más relevantes de la cultura de trabajo presente en los trabajadores del INISA*.

Como se expresó, la cultura de trabajo se va dando por la incorporación de determinado imaginario social (Taylor; 2006), cada trabajador imagina su existencia social, genera relaciones con otros trabajadores, donde surgen expectativas y normativas provenientes del mismo. Así, se van ensamblando grupos con los mismos imaginarios que determinan el accionar de cada uno. El trabajador se rige en su práctica por la teoría, pero esta práctica puede generar modificaciones en la teoría y así sucesivamente, por lo que el imaginario social se va modificando, de este modo se entiende que los elementos indagados son propios del momento de estudio.

Como elemento central de la cultura de trabajo, se destaca el reconocimiento de parte de los trabajadores en cuanto al lugar y contexto donde deben realizar su rutina de trabajo, comprenden la particularidad del contexto de encierro y el trabajo con personas: adolescentes con determinadas problemáticas. Me refiero a este contexto como institución total (Goffman; 1961), tanto los adolescentes como los trabajadores quedan apartados, donde la insuficiente interacción social con el exterior genera la pérdida de intereses, adquiriendo un mundo propio.

Más allá de este reconocimiento, los educadores accionan cotidianamente sin contar con los conocimientos necesarios sobre los objetivos, metas y principios del INISA. Se entiende que el cotidiano es naturalizado según la cultura de trabajo de la institución y/o de cada centro, esto problematiza la tenencia de lineamientos y protocolos comunes.

Así, se da una brecha entre personal técnico y personal no técnico en lo que respecta a formación y capacitación, se percibe que el saber está puesto en los técnicos y el hacer, sin base teórica, en los educadores; ellos son los que están en el cotidiano, lidiando con los conflictos y desánimos de los adolescentes, sin contar con la formación específica que les brinde respaldo en la cotidianeidad.

Dado el contexto, los trabajadores entienden que deben contar con cierta vocación, así se destaca en la mayoría de los mismos disposición y voluntad necesaria para el cumplimiento de su trabajo. Aquí, se acopla la constante búsqueda de resoluciones ante obstáculos, constancia y perseverancia. Existe una minoría que no cumple con tales características, ya que su único objetivo es obtener un salario. No siente motivación ni se involucra en los cometidos de la institución, dificultando el cotidiano de los demás.

Se comprende que este tipo de institución no aporta la misma cultura que el mundo exterior, dada esta separación, se puede desarrollar la “mutilación del yo”, es de este modo que las frustraciones y dificultades se intensifican en este contexto. (Goffman; 1961)

Otro elemento importante que se destaca en la cultura de trabajo, es el cambio de expectativas y motivaciones desde el ingreso a la actualidad, esto se debe a la constante sobrecarga y exceso de dificultades y frustraciones.

Las expectativas mayoritariamente refieren a la reinserción social del adolescente, la diferencia entre personal técnico y no técnico, es que los primeros brindan mayores especificaciones en cuanto al medio para el cumplimiento del cometido, mientras que los segundos no expresan los mismos.

Las expectativas son mantenidas por los trabajadores, pero de forma más tenue, dada la persistente desmotivación y frustración cotidiana, pues el trabajo le es de interés, pero se entiende que no será un trabajo que mantendrán el resto de la vida.

Dadas las características recientemente expresadas de los trabajadores, se denota la existencia, dentro de la institución, de distintas subculturas, en relación a aspectos personales, motivaciones y vocación: a) quienes recién ingresan y se encuentran motivados por realizar aportes cotidianos que cooperen al bienestar de los adolescentes, b) quienes ingresaron hace tiempo con tales expectativas y , aún con las dificultades del cotidiano y la estructura del sistema logran mantener dichas expectativas renovándolas con diferentes respuestas alternativas, c) quienes en el correr del tiempo se desgastan y debilitan ante el día a día y por último, d) quienes ingresan directamente sin expectativas por falta de vocación.

Se observa una falta de reconocimiento hacia la labor, tanto de parte de la institución hacia estos como entre los propios trabajadores, técnicos y no técnicos. En relación a la primera, los trabajadores pocas veces son considerados para la toma de decisiones, en cuanto a la segunda, se genera por oposiciones tanto de la personalidad, motivaciones y el aporte que cada uno puede brindarle al adolescente, defendiendo cada uno su postura. Se entiende que el personal sufre, hay un conflicto entre las normas humanitarias y la eficiencia institucional, predominando la última. (Goffman, 1961)

Los presentes aspectos de la cultura de trabajo permiten comprender los distintos niveles de ruptura en la comunicación que se dan en el día a día: INISA junto con sus normas, dirección de cada centro, técnicos, educadores, así como entre los propios técnicos y educadores.

La mayoría de los trabajadores entienden que se hace el correspondiente seguimiento individual para el adolescente, tanto por la visión y atención de los educadores como de los técnicos, predominando la comunicación y el trabajo en equipo. Se percibe la preocupación por el adolescente tanto dentro del centro como para su posterior egreso, visualizando expectativas importantes en cuanto al proceso del adolescente. Más allá de tal percepción, no se genera cuestionamiento ni un asidero teórico de parte de los trabajadores, principalmente educadores, en cuanto a las herramientas que se les brinda a los adolescentes. A su vez los trabajadores no refieren directamente a los paradigmas.

Sin embargo, predomina el paradigma de protección integral aunque con obstáculos como por ejemplo: la falta de una mirada e intervención integradora de los diferentes referentes que trabajan con cada adolescente, sobrecarga de los trabajadores con los imprevistos que diariamente les desvía de los seguimientos periódicos para atender conflictos, problemas puntuales que surgen día a día y que postergan lo proyectado para tal joven porque no hay suficiente personal, problemas que le llegan al joven y de los cuales queda afuera por su encierro, potenciando la preocupación, entre otros.

Dada las diferencias entre los centros de INISA e incluso entre los propios trabajadores, **se entiende que la cultura de trabajo del INISA: cultura dominante, estaría compuesta por varias subculturas.** (Vitale y Travnik; 2013).

La cultura dominante impone sus valores principales sin embargo se termina difuminando por los imaginarios de las subculturas, y así constantemente se moldean las subculturas y la cultura dominante.

En cuanto al segundo objetivo, que refiere a *identificar los obstáculos y fortalezas que señalan los trabajadores para poder realizar su trabajo cotidianamente*, se visibiliza más o menos los mismos escenarios para los distintos centros.

Se desprenden dos posturas en cuanto a la infraestructura de los centros, aquellos que indican la misma como positiva y, por otra parte, los que señalan cuestiones negativas junto con aspectos de conformismo, acostumbamiento y comparación con otros centros, naturalizando tal situación. A su vez, hay ausencia de espacios de privacidad para descanso, de todos modos, los trabajadores se caracterizan por la adaptación al contexto.

En cuanto a los recursos humanos, se indica que hay una notoria escasez, específicamente de los educadores, lo que entorpece la realización de tareas, esto genera frustración y sobrecarga para los trabajadores, ya que de igual modo deben cumplir con la labor establecida. Otra característica es la superposición de tareas del personal técnico, generando presión y frustración para el trabajador que no se encuentra preparado para realizar la tarea asignada. La falta de recursos humanos, dificulta el trabajar en equipo y contar con distintas perspectivas al momento de accionar.

Un obstáculo importante son los cargos de confianza, sin concurso alguno, dejando constantemente vacantes en los puestos iniciales. Así, como también la falta de capacitación y formación de parte de la institución a los funcionarios, generando renuncias constantes. Por otra parte, existen diferencias en cuanto a la capacitación de los funcionarios, ya que para el ingreso laboral en los técnicos se solicita determinados requisitos relativos a su profesión, sin embargo, para los educadores se solicitan mínimos requisitos que no condicen con la tarea que deberán realizar, dificultando el cotidiano

Esta diferencia entre personal técnico y no técnico también se da con las capacitaciones que brinda la institución, siendo limitadas y dirigidas principalmente para el personal técnico, por lo que se dificulta disminuir las diferencias formativas.

En cuanto a los recursos materiales, existen carencias, donde muchas veces los trabajadores deben realizar colectas o traer de sus hogares determinados materiales para realizar ciertas tareas o para comodidad en su lugar de trabajo.

Por otra parte, el horario laboral, es una fortaleza para los técnicos, ya que son horarios de su preferencia, sin embargo, se expresa desconformidad en cuanto a la realización de más horas mensuales, sin ser consideradas por la institución. En cambio, los educadores, lo expresan como obstáculo, ya que es un trabajo desgastante, y a la misma vez expresan discordancia en cuanto al pago de horas extras como horas simples. Así, el salario es expresado como un obstáculo ya que dado el contexto de trabajo y lo que este implica, lo consideran bajo.

El salario es un elemento central, ya que es un elemento clave de bifurcación (Supervielle; 2017), ya que se separan aquellos trabajadores interesados solamente en la

remuneración y aquellos que su interés va más allá de está, y se caracterizan por su involucramiento y motivación por la tarea.

Con respecto al ambiente laboral, se entiende que generalmente hay compañerismo, comunicación y trabajo en equipo en los centros. Sin embargo, se visualiza algunos conflictos entre personal técnico y educadores y, entre funcionarios de distintos turnos, generando cierta segregación entre estos. En algunos centros existe mayor organización que otros para generar una comunicación adecuada, siguiendo ciertos lineamientos.

Un obstáculo relevante, es la mínima comunicación que existe entre la directiva de INISA y los trabajadores tanto para lo que implica la organización y la coordinación, como también lo que tiene que ver con conocimientos generales que son relevantes para el cotidiano, lo que dificulta la existencia de lineamientos comunes.

En este tipo de institución se entiende que, dadas sus características, hay normas explícitas como implícitas. (Goffman; 1961) Esto se denota claramente en los distintos centros, las normas implícitas van variando según la cultura de cada centro, de cada cargo, de cada turno, entre otras cuestiones. Es lo que Supervielle (2017) declara como cultura de trabajo, ya que es un espacio social donde constantemente se dan espacios de oposición y contraposición y carencia de información y formación sobre lo que se hace, lo que repercute en la posibilidad de que el trabajador se ponga en el lugar del otro. Esto obstaculiza fundar prácticas comunes donde los trabajadores forjen un sentimiento de legitimidad.

En este grupo de subculturas se manifiesta como carencia la complementariedad, específicamente entre un proyecto general del INISA y los proyectos particulares de cada centro, entre cantidad y calidad, formación y vocación, en lo que respecta a los funcionarios, entre otros. Más allá de la comunicación específica que existe entre los trabajadores sociales de los distintos centros, en general los funcionarios tanto técnicos como educadores, no tiene relación ni conocimiento del funcionamiento de otros centros. Esto denota, que los **centros pueden ser vistos como una serie de eslabones inferiores que dependen de un eslabón superior (dirección INISA), pero no hay interdependencia entre los mismos (centros).** También dentro de cada eslabón inferior se encuentran distintos grupos segregados: por turno, por cargo (técnico-operario), entre otros y se complementa con la carencia en comunicación entre los trabajadores: representantes de INISA, directores de centros, coordinadores, técnicos y educadores.

Por último, el tercer objetivo planteado refiere a *indagar cómo se relaciona la cultura de trabajo con el cumplimiento del paradigma de protección integral.*

En cuanto a las percepciones de los trabajadores hacia los adolescentes, se percibe respeto hacia los mismos, denominándolos de forma adecuada, también se visualiza la búsqueda constante de incidencia en el contexto familiar en busca de mejoras la realización de actividades recreativas y educativas, entre otras cuestiones, con el fin de lograr la reinserción de los adolescentes una vez egresados.

De todos modos, se entiende que muchas veces no hay un fundamento teórico al momento de accionar, no hay un razonamiento en cuanto al contexto y problemáticas heredadas de cada adolescente, de esta forma se invisibiliza un trato diferencial para cada uno, se brinda un accionar global, que no es proveniente de un lineamiento común sino de herencia o cultura de trabajo.

Existe un reconocimiento por parte de los trabajadores, en cuanto a cambios en los perfiles de los adolescentes en relación a ingresos anteriores, dado el aumento de violencia por parte de los mismos y de otras problemáticas. Esto es percibido como algo negativo, ya que este cambio genera distorsión entre los adolescentes ya presentes, obstaculizando la tarea de los trabajadores. De esta manera se deja en evidencia el seguimiento individualizado para cada adolescente, ya que, si se realizara el correspondiente, este cambio no forjaría grandes dificultades en el día a día.

En cuanto a las expectativas se dificulta aunar respecto a lo que se espera del pasaje y del proceso que tiene que hacer el adolescente dentro del centro. Hay múltiples miradas y por lo tanto accionares distintos, y un accionar puede contradecir el accionar de otro entonces se pueden dar avances y retrocesos.

Se percibe en los discursos constantemente contradicciones no resueltas: “los *tenemos que sacar a duchar*”, “*¿a dónde los vas a sacar?*”, “*sacarlos a bañarse*”, “*bueno vos te portaste bien hoy te saco a vos a repartir la merienda*”. Se denota una sobreprotección por parte de los trabajadores, en varios casos el vínculo trabajador-adolescente se da desde el paternalismo, característica notoria del paradigma tutelar.

De este modo, se brinda educación, actividades recreativas y socioeducativas, atribuyéndole a la educación un papel central, sin embargo, quedan algunas cuestiones de lado. En este proceso por el cambio del individuo, se deja de lado cada trayectoria y contexto, se comprende que difícilmente se llegue de la misma forma a los adolescentes con la misma metodología y pedagogía impuesta en INISA.

Dentro de las instituciones se encuentran el supervisor y los internos, el primero se caracteriza por ser petulante y superior, en cambio el interno es débil y se encuentra censurado por el mismo. (Goffman;1961) Se denota tales características en algunos discursos, que son parte del paradigma tutelar. Entre el proteccionismo y la exigencia se juega una gama de valoraciones hacia los adolescentes, se dificulta el desarrollo de paradigma de protección integral.

En referencia a los protocolos que sigue la institución que refieran al paradigma de protección integral, se entiende que más allá de algunos lineamientos de seguridad y trámites de parte de los técnicos para su labor, no existen protocolos de accionar ni lineamientos comunes. Se denota rutinas laborales distintas según cada centro, siendo más flexibles o estructuradas: alimentación, higiene, acompañamiento, actividades recreativas y educativas, entre otros. Aquí se denota, la presencia de protocolos manifiestos en cuanto a seguridad y latentes para el accionar cotidiano, a pesar de ello, no hay cuestionamiento de parte de los trabajadores sobre tal faltante, es una situación que se naturaliza.

Más allá del insuficiente conocimiento de lo que es el paradigma de protección integral, los trabajadores expresan estar insertos en el mismo, a través de la comprensión, el seguimiento individualizado por el equipo técnico, actividades recreativas y por sobre todo la educación brindada a los adolescentes.

En cuanto a la educación y cultura que adquieren los adolescentes en contexto de encierro, no se aporta la misma cultura que en el exterior. (Goffman;1961) Viscardi (2017) indica que debemos realizar cuestionamientos en cuanto a la educación tradicional, de modo de potenciar el derecho a la educación para que sea una educación inclusiva y por supuesto, integral.

Foucault (1976) utiliza el concepto de maquina poderosa para los centros de privación de libertad, la misma se caracteriza con la imposición de una nueva forma hacia los individuos a través de la coacción de una educación total.

De este modo, se generan varios cuestionamientos en cuanto a de qué forma se brinda la educación en contexto de encierro. Con las características expresadas con anterioridad, se entiende que la educación debe de brindarse de forma diferenciada a la del exterior, sin embargo, estas interrogantes, generalmente no son expresados por los trabajadores.

No es fácil comprender si las actividades y los espacios de educación formal en contexto de encierro están diseñadas para que los adolescentes estén ocupados o se diseñan en el entendido de que son sujetos de derecho y por lo tanto tienen intereses personales que se deben atender y respetar. Es un cuestionamiento que queda a definir en próximas investigaciones.

Se percibe una segregación entre aquellos funcionarios que cumplen con los mandatos sin cuestionamiento alguno, y aquellos que cuestionan constantemente el sistema, intentando encontrar una solución a esta problemática. Se visibiliza un mayor cuestionamiento por parte de los técnicos.

Como se ha venido explicando, existen constantemente segregaciones entre los distintos actores, y en relación a distintas características, debe ser objetivo de la institución el poder erradicar tales divisiones, de modo de aunar imaginarios y accionares, con el fin de cumplir con los cometidos a través del paradigma de protección integral.

Según Foucault (1976) en este contexto se busca constituir un saber centralizado y acumulado, de modo de generar tal cambio en los adolescentes para que sean obedientes y útiles, siendo un aparato disciplinario, es así, que surgen el **cuestionamiento, de si se brinda un conocimiento para que el individuo se potencie y desarrolle, o para imponerle ciertos saberes y valores, de modo de mantenerlos controlados y sin cuestionamientos.**

Alguna de las mejoras mencionadas para INISA expresadas de manera global: mayor apoyo del directorio, más formación y capacitación, más recursos humanos y materiales, mejorar infraestructura, generar convenios con centros de salud o policlínicas, entre otros. Por su parte, las mejoras mencionadas para los centros son: infraestructura, más actividades físicas para adolescentes, más recursos comunitarios, existencia de equipo terapéuticos, mayor trabajo con familias, entre otros. Se presentan varias sugerencias de mejora para los centros y/o el INISA, de modo de permitir un lugar de trabajo adecuado y así cumplir con los distintos cometidos de la institución.

Es la visión de un problema complejo que por tanto exige soluciones complejas que sean complementarias e integradoras.

En síntesis, se entiende que el INISA se conforma de varias subculturas que hacen a la cultura dominante; estas subculturas se componen por diferenciales de personalidad, motivaciones, expectativas, aportes, formación, involucramiento, objetivos, entre otros. A la misma vez se visibiliza al directorio de INISA como un eslabón superior, donde los demás eslabones inferiores (centros), dependen para accionar del mismo, sin embargo, se entrevistieron varios obstáculos en la interacción: INISA- Centro y entre los distintos centros, dificultando el cumplimiento de los cometidos principales y perjudicando a los trabajadores como también a los adolescentes.

De este modo, se comprende que el INISA se encuentra en el “paradigma de la ambigüedad” (Caetano; 2018), existen elementos del paradigma de protección integral: actividades socioeducativas, seguimiento individual, trato horizontal entre adolescente y trabajador, pero a la misma vez se entrevén aspectos del paradigma tutelar: sobreprotección, paternalismo, escasez de asidero teórico, teoría perdida por las prácticas siendo ello naturalizado, entre otros.

En suma, el cuestionamiento pasa por tener claro, si la implementación de las actividades formales e informales están diseñadas para habilitar habilidades y destrezas en miras del logro de la autonomía progresiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, A.; De los Bueis, L.; Grassi, A y Rodriguez.A (2019): *Guía de monitoreo al sistema de protección de tiempo completo de niños, niñas y adolescentes*. UNICEF. Montevideo, Uruguay.
- Blanchet, A. (1985): *"Las reglas de juego en la entrevista"*. Al. París: Dunod, 1985
- Batthyány, K. y Cabrera, M (s2007): *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la UdelAR.
- Blazich, G. (2007): *La educación en contextos de encierro*. Iberoamericana de Educación.44. Montevideo: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Caetano, F (2018): "Trabajar en el encierro: notas acerca de los efectos del punitivismo legislativo sobre las condiciones de trabajo en el sistema penal juvenil uruguayo", en *Cuadernos del diploma en penalidad juvenil: Marcha atrás. Reformas legislativas al Código de la Niñez y la Adolescencia en Uruguay*. Montevideo: Universidad de la República Uruguay.
- Caetano, F (2018): "Intervenciones en tensión: el INISA entre lo tutelar y el lenguaje de la protección integral", en *Cuadernos del diploma en penalidad juvenil: Mirar lejos. Continuidades y rupturas en el control socio penal adolescente*. Montevideo: Universidad de la República Uruguay.
- Caride, J. A. y Gradañlle, R. (2013): *Educación en las cárceles: nuevos desafíos para la educación social en las instituciones penitenciarias. La educación en instituciones penitenciarias. Historia, políticas públicas y buenas prácticas*.360. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Ezquerria, P (2018): *La cultura organizacional en la transición SIRPA – INISA*. Tesis de Maestría en Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Foucault, M., & Garzón del Camino, A. (1976). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión* ([1a ed. en español]). México [etc.]: Siglo Veintiuno.
- Garce, Á. (2017): *Privación de libertad y Reinserción Social en Uruguay*. Montevideo: CERES.
- Goffman, E. (1961): *Internados. Ensayo sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1972). Primera edición en inglés, 196 1
- González Laurino, C. (2013): *Los discursos expertos sobre la responsabilidad en la infracción adolescente*. Montevideo: Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR).
- González, C. y Leopold, S. (2013): *Los sentidos del castigo*. Montevideo: Ediciones Trilce.

- Juri, M. I. y Mercado, P. (2012): Escuelas y aprendizajes en contextos carcelarios. Contextos de Educación. Argentina: Facultad de Ciencias Humanas.
- Kuhn, Thomas S. (1972) [1962]. *La estructura de las revoluciones científicas*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica. ISBN 9788437500461.
- Laino, S (Ed.) (2012): *Manual para la defensa jurídica de los derechos humanos de la infancia*. Montevideo, Uruguay: UNICEF
- Machado, F. (2016): *Dos lógicas en disputa: seguridad y rehabilitación. El caso de policías y operadores penitenciarios en el contexto de mujeres privadas de libertad*. Monografía de grado, Licenciatura en Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio del Interior, Instituto Nacional de Rehabilitación (2014): *Sujetos al cambio. Ensayos sobre la intervención y gestión educativo-cultural en contexto de encierro*. S/D. Montevideo
- Rangel, Hugo. (s.f.) “*Mapa regional latinoamericano sobre educación en las prisiones, Notas para el análisis de la situación y problemática regional*”. Organización de las Naciones Unidas.
- Uriarte, C. (2006): *Vulnerabilidad, privación de libertad de jóvenes y derechos humanos*. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Van Dijk, T. (2007): *Racismo y discurso en América Latina*. Barcelona: Gedisa.
- Vigna, A (2015): *funcionarios penitenciarios y ejercicio del poder: rol ocupacional en un modelo en transición*. Proyecto de tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Sin publicar
- Folle, A y Vigna, A (comp.). (2016.). *Cárceles en el Uruguay en el siglo XXI*. Ediciones Universitarias.
- Viscardi, N (2017): Adolescencia y cultura política en cuestión. Vida cotidiana, derechos políticos y convivencia en los centros educativos. Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS, vol. 30, n.º 41, julio-diciembre 2017, pp. 127-158.
- Vitale, N. y Travník, C. (2013): *Desaculturación y subcultura como parte de la cultura organizacional de los centros de régimen cerrado*. Buenos Aires: Anuario de Investigaciones, Volumen XX, Facultad de Psicología.
- Scarfó, F.; Inda, A.; Preafan, M. y González, B.a (2007): *El rol del educador de adultos en las cárceles. Saberes para la acción en educación de adultos*. Decisio.30. México: Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL).

Supervielle, M. (2017): *Las nociones de cultura de trabajo en Uruguay*. Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS, vol. 30, n.º 41, julio-diciembre 2017, pp. 15-34.

Taylor, C. (2006): *Imaginarios sociales modernos*. Barcelona: Paidós.

Zaffaroni, E. (1997): *La filosofía del sistema penitenciario en el mundo contemporáneo*. Revista de Derecho.35. Buenos Aires: THEMIS.