

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



PUCP

El rol de las educadoras sociales en tanto burócratas de la calle en el funcionamiento del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Santa Margarita (2019)

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO**

AUTOR

Reyna Michelle Osorio Papiny

ASESOR

Rosa María Alayza Mujica

Julio, 2020

RESUMEN

En un escenario de desafíos para el sistema de justicia juvenil, el Plan Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en conflicto con la Ley Penal 2013 - 2018 (PNAPTA) se presenta con el objetivo de reorientar y/o reinsertar a la sociedad a los y las adolescentes en riesgo y a quienes se encuentran en conflicto con la ley penal. Bajo ese contexto, luego del periodo de transferencia del Poder Judicial al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2019), la tesis presenta como propósito comprender el funcionamiento del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Santa Margarita, único establecimiento de este tipo, además identifica y describe los problemas de la institución mediante un análisis retrospectivo, descriptivo y una aproximación cualitativa con técnicas de observación no participante y entrevistas. Se trata de una investigación exploratoria que describe las dinámicas establecidas en un Centro Juvenil de mujeres y que, dentro del funcionamiento del conjunto, propone a las educadoras sociales (operadoras del sistema de reinserción social) como burócratas de la calle debido a no solo su trato directo y cotidiano con la población beneficiaria del servicio de atención (las adolescentes en situación de conflicto con la ley penal), sino debido a su capacidad de afrontamiento o respuesta ante los problemas mediante el desarrollo principal de habilidades blandas como parte del uso de la discrecionalidad en el marco de sus funciones.

Palabras clave: Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Santa Margarita, educadoras sociales, burócratas de la calle, adolescentes en conflicto con la ley penal.

Agradecimientos

A mis hermanos, Stefano y Micaela, para que, cuando lean esto, sepan el porqué de mis ausencias y que este esfuerzo se encuentra dedicado, sobre todo, a ellos. Los amo.

A mis padres, por enseñarme el valor de los estudios, del esfuerzo y del autocuidado.

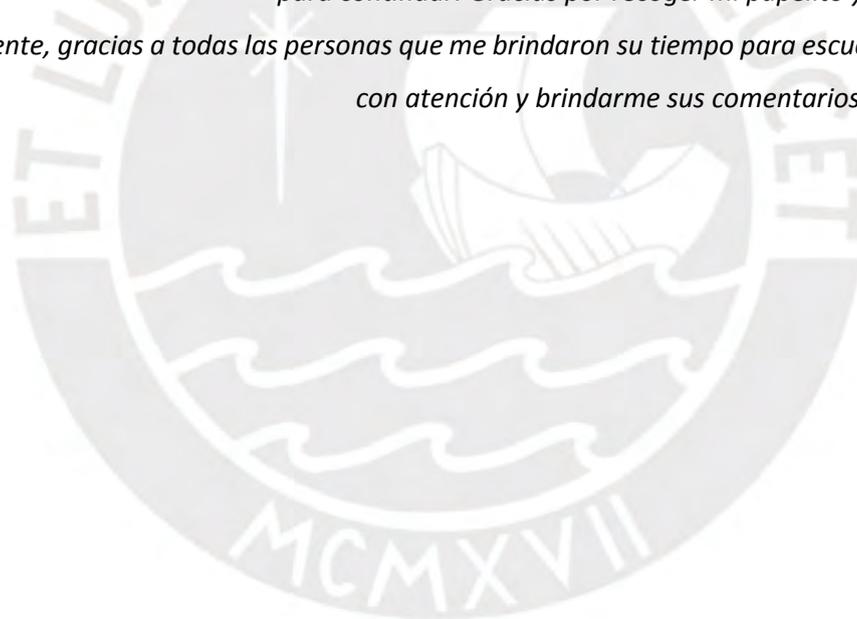
A mis abuelas, por su ejemplo de fuerza y nobleza.

A mi tía, por su apoyo incondicional.

A mi asesora Rosa, por su guía, su exigencia, su paciencia y todo su apoyo.

A Sonia, por ser un actor clave en mi investigación y brindarme la información que necesitaba para continuar. Gracias por recoger mi papelito y contactarme...

Finalmente, gracias a todas las personas que me brindaron su tiempo para escucharme, leerme con atención y brindarme sus comentarios, ideas y apoyo.



LISTA DE ACRÓNIMOS

ASLP: Adolescentes en Situación de conflicto con la Ley Penal

CJ: Centros Juveniles

CJDR: Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación

CONAPOC: Consejo Nacional de Política Criminal

DAC: Dirección de Asuntos Criminales del MINJUSDHDH

GCJ: Gerencia de Centros Juveniles

GGPJ: Gerencia General del Poder Judicial

Indaga: Observatorio Nacional de Política Criminal

MINJUSDHDH: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

PI: Población Infractora

PJ: Poder Judicial

PNAPTA: Plan Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en conflicto con la Ley Penal

SRSAI: Sistema de Reinserción Social del Adolescente Infractor

SRSALP: Sistema de Reinserción Social para el Adolescente en conflicto con la Ley Penal

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I. UN ESTUDIO DE “LA BUROCRACIA DE LA CALLE” EN EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO JUVENIL DE DIAGNÓSTICO Y REHABILITACIÓN (CJDR) DE SANTA MARGARITA	1
1. La burocracia de la calle como análisis retrospectivo en el estudio de políticas públicas	1
1.1. El análisis retrospectivo de las políticas públicas	1
1.2. Burocracia de la calle o street-level bureaucracy	3
2. Instituciones informales complementarias	7
3. El internamiento de adolescentes en conflicto con la ley penal	10
4. Estudio de género en el funcionamiento de un Centro Juvenil de medio cerrado para adolescentes mujeres en situación de conflicto con la ley penal	13
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	16
CAPÍTULO III. HISTORIA, ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL	20
1. Historia y antecedentes	20
2. Estado actual	25
CAPÍTULO IV. EL CJDR DE SANTA MARGARITA Y SUS ACTORES	29
1. Sobre el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación (CJDR)	29
1.1. Marco normativo, legal y político	29
1.2. Sistema de Reinserción Social del Adolescente en conflicto con la Ley Penal (SRSALP)	32
1.3. Programas de tratamiento e intervención socioeducativa del SRSLP	35
2. Caracterización de las ASLP del CJDR de Santa Margarita	38
3. Descripción del personal del CJDR de Santa Margarita	48
3.1. Funcionarios de primer y segundo nivel	48
3.2. Funcionarios de segundo nivel y personal del CJDR de Santa Margarita	50
3.3. Equipo Técnico multidisciplinario	54
3.4. Sobre las educadoras sociales	57
4. Problemas identificados en el CJDR de Santa Margarita	72

CAPÍTULO V. LAS EDUCADORAS SOCIALES DE SANTA MARGARITA	83
1. Capacidad de afrontamiento de las operadoras del CJDR de Santa Margarita: las educadoras sociales como actores clave en la intervención socioeducativa	83
2. Dinámicas y relaciones establecidas entre menores y con las educadoras sociales	95
2.1. Relación “educadoras - menores infractoras”	95
2.2. Relación entre “menores infractoras”	97
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN	100
CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	114



INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que más afecta la seguridad pública del país es el incremento de la criminalidad. Recientemente, preocupa un considerable aumento de la participación de adolescentes, incluso niños, en la comisión de delitos o falta a la ley. En el Perú, de acuerdo con el diario UNO (2018), “hace unos cuatro años el número de detenciones era de 10 jóvenes al día, mientras que ahora, esta cifra creció a 10 jóvenes por hora”. A su vez, el aumento de la población de adolescentes infractores, expresado en sobrepoblación y hacinamiento, en los Centros Juveniles es prueba de ello. Frente a ello, la respuesta del Estado comprende un enfoque integral de prevención, administración de justicia y resocialización social para adolescentes en conflicto con la ley penal. La presente investigación se enmarca en el ámbito de la administración de justicia hacia los adolescentes en conflicto con la ley penal en situación de encierro.

En el universo de Centros Juveniles, como los espacios de internamiento de los y las adolescentes en conflicto con la ley penal y cuyo funcionamiento es criticado como inadecuado debido al mal estado de la mayoría de estos y la larga data de conflictos y actos violentos registrados, la investigación se interesa por

el estudio del único Centro Juvenil de menores infractoras en el país, llamado Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación (CJDR) de Santa Margarita. Ante la ausencia de literatura respecto al estudio de un Centro Juvenil de mujeres en el país, la investigación pretende aportar y presentarse como la primera desde la disciplina de la Ciencia Política, enfocado en el rol de las educadoras sociales como funcionarias que permiten el funcionamiento del Centro Juvenil y, como tal, cumplen su papel como burócratas de la calle (Lipsky, 1980).

Desde la ciencia política, se espera que se brinde un análisis desde el punto de vista institucional y enfocar el estudio a la evaluación de los servicios brindados por el Poder Judicial y, actualmente, por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos hacia los Centros Juveniles, es decir, identificar los servicios brindados y los resultados de ello a partir del índice de reincidencia o reingreso a un Centro Juvenil o a un establecimiento penitenciario. No obstante, debido al fenómeno y a la falta de registro oficial sobre reingresos o reincidencia en los Centros Juveniles, interesa comprender el fenómeno de forma inicial y exploratoria.

El estudio de este caso en particular resulta relevante debido a la implementación del Sistema de Reinserción Social con una mirada no punitiva desde 1997 y con modificaciones recientes en el 2000 y 2011, además de la implementación del Plan Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley sobre el funcionamiento de un Centro Juvenil en la actualidad aporta a comprender el estado de los Centros Juveniles a partir de la

implementación reciente de un enfoque y política pública. Es necesario señalar que el fenómeno del funcionamiento de una institución de internamiento para adolescentes en conflicto con la ley penal no representa un “hecho aislado” (ajeno a la problemática social), sino que es parte de una política del Estado por atender a los menores infractores del país.

Así, se pretende responder a la pregunta general de qué papel cumplen las educadoras sociales, en tanto burócratas de la calle, en el tratamiento brindado a las menores infractoras del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Santa Margarita. Para ello, a partir de una descripción general del funcionamiento del CJDR de Santa Margarita, se busca (1) describir los problemas que enfrentan las educadoras sociales en el tratamiento de medio cerrado brindado a las menores infractoras del CJDR de Santa Margarita y (2) determinar la gestión de las educadoras sociales frente a los problemas identificados. Frente a ello, tentativamente, se sostiene que (1) las educadoras sociales se enfrentan a una serie de problemas institucionales y singulares, y (2) se presentan como burócratas de la calle con capacidad de respuesta o afrontamiento frente a los problemas identificados en el Centro Juvenil de Santa Margarita.

La investigación utiliza un tipo de aproximación exploratoria y cualitativa que consiste en un trabajo de revisión de literatura y de levantamiento de información a partir de la técnica de observación participante y de entrevistas en el CJDR de Santa Margarita, en donde se entrevista una pequeña muestra de la

población infractora y a cierta cantidad de educadoras sociales del Centro Juvenil. Con ello, se establece a las educadoras sociales como burócratas de la calle con capacidad de respuesta frente a problemas en la institución.



CAPÍTULO I. UN ESTUDIO DE “LA BUROCRACIA DE LA CALLE” EN EL
FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO JUVENIL DE DIAGNÓSTICO Y
REHABILITACIÓN (CJDR) DE SANTA MARGARITA

1. La burocracia de la calle como análisis retrospectivo en el estudio de políticas públicas

1.1. El análisis retrospectivo de las políticas públicas

En el análisis de las políticas públicas existen distintas teorías para su comprensión, desde un enfoque racional basado en el rol del agente a un enfoque cultural basado en la importancia de la estructura. Ante ello, Cristina Zurbriggen (2006) señala que los nuevos institucionalistas coinciden en que las instituciones son importantes para entender el desarrollo del juego político, teniendo en cuenta un enfoque que relaciona al agente y la estructura para el análisis de las políticas públicas.

IDEA Internacional y la Asociación Civil Transparencia (2008) sostienen que el Estado responde a un conjunto de instituciones públicas, conformadas por

reglas de juego que establecen el seguimiento de un debido proceso y, por tanto, un orden. Frente a ello, Tsebelis (1990) señala que las instituciones se presentan como un contexto estratégico en donde prima el actuar de sus agentes, quienes se encargan del diseño, implementación, evaluación y retroalimentación de las políticas. Zurbruggen (2006) señala, entonces, que “las instituciones son el resultado del juego consciente de los actores y son endógenas, producto de las preferencias de éstos” (p. 69); es decir, se agrega, a las reglas formales de la institución, las referencias personales de los agentes en el funcionamiento de una institución.

Una forma de identificar el estado de una institución y, por tanto, evaluar el trabajo de sus actores, es determinar resultados exitosos de la ejecución de una política. En el análisis de las políticas públicas, Subirats (2008) sostiene una serie de elementos a considerar, en donde, para efectos de la investigación, se dará relevancia al papel clave de los actores públicos, ya que los actores de una institución pública son quienes formulan y ejecutan una política pública de acuerdo tanto a sus capacidades profesionales como a sus intereses personales. La presente tesis estudia el rol del agente público en el proceso de implementación de una política como la fase más compleja del proceso, pues esta fase “consiste en una adaptación del programa de la política a las situaciones concretas a las que deberá enfrentarse” (p. 44).

Así, la investigación se construye desde un análisis retrospectivo, pues, tal y como señala Elmore (1993), nos propone la existencia de mecanismos

informales de delegación de autoridad en donde se observan efectos de discrecionalidad de parte de los actores para dispersar el control jerárquico o vertical en la implementación de políticas públicas o programas. Se trata de un estudio de las relaciones jerárquicas al interior de la burocracia presente en el momento preciso de la implementación en el campo con los beneficiarios, en donde prima el actuar de los gestores locales.

El análisis retrospectivo de la investigación se apoya, a su vez, en una perspectiva bottom-up, pues nos interesa un estudio de las organizaciones, de las relaciones entre los funcionarios y los receptores de la política, en donde, según Revuelta (2007) y Aguilar (1993) el accionar de los burócratas del nivel más bajo pueden desviar las intenciones de aquellos funcionarios de nivel más alto, lo que supone un rol decisivo de los “burócratas de calle”.

1.2. Burocracia de la calle o street-level bureaucracy

Los autores Loyens y Maesschalck (2010) señalan que una institución está conformada por autoridades estatales y por “burócratas de la calle”, entendidos como quienes mantienen un trato directo con el beneficiario. Se entiende que lo que diferencia a una autoridad estatal de un “burócrata de la calle” es el trato directo que estos últimos establecen con los integrantes de la sociedad. Un burócrata de la calle puede ser identificado en distintos espacios o etapas. Meyers y Vorsanger (2003) identifican, principalmente, su participación en un proceso de implementación, en donde el rol de los operadores es descrito

como “único” y “de influencia única”. En palabras de Hupe y Hill (2007), “hasta cierto punto, son formadores de políticas en lugar de implementadores” (p. 283). Por otro lado, según Maynard-Moody y Musheno (2003), los burócratas de la calle, también, pueden ser vistos como “ciudadanos- agentes que ayudan a crear y mantener el orden normativo de la sociedad” (p. 23). Vinzant y Crothers (1998) los señalan como “líderes a nivel de calle” (p.147).

En esa línea y sobre el funcionamiento de una institución, Goel (2014) señala que “una política bien diseñada no es garantía de una implementación e impacto exitosos ya que la burocracia voluntaria o involuntariamente puede modificarla o atemperarla” (p. 301); es decir, debe entenderse que el buen desempeño de las instituciones y de las políticas implementadas depende de la burocracia. Sin embargo, los estudios de Meier evidencian que las actitudes burocráticas pueden afectar la implementación del programa o política (Meier, 1993; Meier & Nigro, 1976).

Al respecto, incluyo la mirada relevante de Lipsky (1980):

“las instituciones estatales no operan en sincronía; los agentes del Estado tienen diferentes objetivos, diferentes valores y, a veces, incluso trabajan con propósitos cruzados. Los burócratas tal vez ni siquiera estén de acuerdo con lo dicho de la legislación y pueden trabajar para socavar la eficacia de sus propias actividades o las de los demás” (Leser, Pater & Dölemeyer, 2017, p. 21).

Por tanto, se entiende a los “burócratas de la calle” como aquellos que representan la acción gubernamental y guían el funcionamiento de una institución a través de un contacto directo y cotidiano con las personas a las que

se les brinda el servicio público. A ello, se suma la idea de Loyens y Maesschalck (2010) que señalan que sus creencias, valores, formación académica, lugar de origen e, inclusive su género influye en el accionar de estos y, por tanto, son determinantes del funcionamiento institucional. Agrega Didier Fassin (2015) que el Estado, a través de sus instituciones, muestra su lado más cálido a partir del rol que cumplen sus agentes como funcionarios, guardias, trabajadores sociales, especialistas en salud mental, entre otros, que significan más que una burocracia con reglas y procedimientos pues actúan con una base de valores y afectos (p 5). El funcionamiento de las instituciones depende, así, de sus agentes como sujetos que se ven influenciados, en su objetividad, por sus asuntos personales.

Por otro lado, sobre la labor de los burócratas de la calle en el funcionamiento institucional, Brehm y Gates (1997) agregan que los burócratas son como autorreguladores que deciden bajo la influencia de sus clientes y pares que de sus supervisores. Por su parte, Meyers y Vorsanger (2003) señalan que las decisiones de estos burócratas en la construcción de sus rutinas dependen de su interés individual, así como de las normas y los procesos en que se encuentran. Autores como Maynard- Moody y Musheno (2003) añaden a los valores morales, mientras que Vinzant y Crothers (1998) suman la influencia del género, la formación educativa, la etnia, la cultura, las definiciones de roles y sus creencias religiosas. Se debe agregar al trabajo de un burócrata de la calle la capacidad de respuesta o “afrontamiento” (Lipsky, 1980; Loyens & Maesschalck, 2010) ante problemas como un mal diseño o implementación de una política pública, una baja asignación presupuestal, escasos recursos, entre otros.

Tabla 1. Factores que determinan al burócrata de la calle, por autores

Loyens y Maesscha lck (2010)	Brehm y Gates (1997)	Meyers y Vorsanger (2003)	Maynard-Moody y Musheno (2003)	Vinzant y Crothers (1998)	Lipsky (1980)
-creencias -valores -formación académica -lugar de origen -género	-sus clientes -sus pares	-interés individual -normas -procesos en los que se encuentran	-valores morales	-relaciones de género -formación académica -etnia o lugar de origen -cultura -creencias religiosas -definición de roles	-capacidad de respuesta o afrontamiento a problemas (en el diseño o implementación de una política, baja asignación presupuestal, escasos recursos)

Fuente: Elaboración propia

La investigación se propone desarrollar el rol de las educadoras sociales en tanto burócratas de la calle a partir de las teorías señaladas; no obstante, se limita a la teoría de Lipsky para determinar si, ante todo tipo de problemas, las educadoras sociales presentan capacidad de afrontamiento en el funcionamiento del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Santa Margarita. Cabe señalar que esta capacidad de respuesta o afrontamiento se explica como una serie de estrategias que emplean en el marco de limitaciones generadas por los “altos niveles de rotación, restricciones presupuestales, cadenas de corrupción o dificultades logísticas” (Cerna et al., 2017, p. 28). Estas limitaciones explican, en gran medida, la brecha de implementación de las políticas públicas. Lipsky (2010) señala lo siguiente respecto a la capacidad de afrontamiento de estos

burócratas de la calle:

“Para sortear esta situación, los funcionarios de la calle establecen parámetros que les permiten “sobrevivir” a esta incertidumbre, y toman decisiones relativamente coherentes, que generan rutinas y dispositivos informales, muchas veces inventados por ellos” (Cerna et al., 2017, p. 29).

Se trata de que, frente a situaciones adversas, la burocracia de la calle actúa de acuerdo a lo mejor que puede hacer, dentro de los límites que enmarca el Sistema (ídem). Lipsky (2010) alude a dicho actuar como una discrecionalidad, una forma improvisada de actuar, pero que “se encuentra limitada tanto por el marco institucional como por la necesidad de cumplir con las metas establecidas, en tanto se trata de un sector asalariado” (ibídem, p. 28). Con ello, se pretende revelar el rol de las educadoras sociales como funcionarias de la calle que mantienen un trato directo con las adolescentes en conflicto con la ley penal y como quienes se establecen como “bisagra en las relaciones Estado- sociedad” (ibídem, p. 29). Además de enfrentarse, cada día, a problemas de casos individuales y excepcionales que les exigen un trabajo improvisado muchas veces, pero en el marco de lo que establece el Sistema.

2. Instituciones informales complementarias

Complementario al análisis retrospectivo de las políticas públicas y en el marco del uso de la discrecionalidad de las burócratas de la calle, la investigación, centrada en el estudio del funcionamiento de una institución

estatal (CJDR de Santa Margarita), sostiene que las nuevas prácticas o rutinas generadas por el uso de la discrecionalidad devienen en un conjunto de reglas establecidas por los mismos actores pero no estipuladas oficialmente por la institución.

Helmke y Levitsky (2004) sostienen que se trata de “reglas informales” que generan “estructuras o instituciones informales” en el marco de una institución formal. Los autores señalan que las instituciones informales son “reglas socialmente compartidas, generalmente no escritas, que se crean, comunican y aplican fuera de los canales aprobados oficialmente” (p. 727), mientras que las instituciones formales responden a “reglas y procedimientos que se crean, comunican y aplican a través de canales ampliamente aceptados como oficiales” (ídem).

De acuerdo con los autores, “un buen análisis institucional requiere una atención rigurosa a las reglas formales e informales” (p. 726) pues son las reglas informales las que permiten observar, en detalle, “los incentivos y limitaciones que subyacen al comportamiento político” (p. 725) de sus actores. Se debe agregar que las instituciones informales no responden a instituciones débiles¹, a comportamientos irregulares en el marco de la ley², a organizaciones informales como mafias o a una estructura sostenida por valores compartidos³.

¹ “Muchas instituciones formales son ineficaces, ya que las reglas que existen en el papel son ampliamente eludidas o ignoradas” (Helmke & Levitsky, 2004, p. 727).

² Referido a actos de corrupción, clientelismo, entre otros.

³ Responden a una creencia personal.

Lo que resulta interesante de resaltar en el estudio de las instituciones informales es cómo éstas interactúan con las instituciones formales. Helmke y Levitsky (2004) desarrollan una tipología de ello, en donde plantean cuatro tipos de interacciones: complementarias, sustitutivas, complacientes y competitivas (ver tabla 2). Estas responden a dos dimensiones: cuando los resultados de la interacción entre las instituciones informales y formales convergen o no y cuando las instituciones formales son efectivas, es decir, son eficaces y eficientes.

Tabla 2. Una tipología de instituciones informales.

Resultados	Instituciones formales efectivas	Instituciones formales ineficaces
Convergente	Complementario	Sustitutivo
Divergente	Complaciente	Compitiendo

Fuente: Elaboración propia. En base a Helmke y Levitsky (2004)

La investigación pretende evidenciar un tipo de interacción de “complementariedad” entre las reglas formales de la institución (el CJDR de Santa Margarita) y las reglas informales generadas por el uso de la discrecionalidad de las educadoras sociales en el marco de sus funciones. Ello debido a que Helmke y Levitsky (2004) señalan que las reglas informales pueden apoyar el funcionamiento efectivo de las instituciones formales y, a su vez, presentar resultados convergentes a los estipulados por la institución formal

pues “brindan soluciones a problemas de interacción social y coordinación, lo que mejora la eficiencia o el desempeño de las instituciones formales” (p. 728).

3. El internamiento de adolescentes en conflicto con la ley penal

Para los y las adolescentes en conflicto con la ley penal, la reinserción social representa un horizonte contrario a la mirada punitiva o foucaultiana del castigo. El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Chile (2017) señala que la reinserción social se refiere a un “proceso orientado a la plena integración a la sociedad de una persona que ha sido condenada por infracción a la ley penal” (p. 6) y, en el caso de los y las menores infractoras, García y Suescún (2012) refieren que la reinserción es “un proceso de reorganización personal de los jóvenes mediante el aprendizaje de un nuevo modo actitudinal y comportamental que responde a los fines de resocialización” (p. 263). Esto se refiere a un cambio de hábitos o creencias a partir del aprendizaje y no solo del castigo y encierro, lo cual se observa e identifica que sucede en el caso de estudio de la presente tesis⁴.

⁴ En el Perú, el enfoque se acoge, jurídicamente, con el “Sistema de Reinserción Social para el Adolescente en conflicto con la Ley penal”, implementado en 1997 y con modificaciones recientes en el 2000 y el 2011. A partir de este sistema, se determinan los centros juveniles como “órganos desconcentrados de la Gerencia de Centros Juveniles, encargados de atender y conducir de manera integral el proceso de rehabilitación del adolescente en conflicto con la Ley Penal, con la aplicación de técnicas socioeducativas, formativas y tratamiento diferenciado” (portal web del Poder Judicial). Los centros juveniles se encargan del tratamiento brindado a los y las adolescentes en conflicto con la ley penal.

Entender el funcionamiento de un Centro Juvenil es reconocer, según Goffman (2001), que se configura como un espacio de aislamiento y residencia temporal de una cantidad de jóvenes en igual condición que comparten una serie de rutinas en estado de encierro, todo ello administrado formalmente⁵. Un estudio sobre las dinámicas establecidas en un centro de internamiento en España de Gonzalo García (2011) revela que la condición de encierro puede generar un estado de sufrimiento con sensación de “pérdida de tiempo” que deviene en frustración y conflicto. Se da cuenta de que el aislamiento genera expresiones y comportamientos nuevos que responden a un proceso de adaptación de parte de estos menores. Los autores García y Suescún (2012) señalan que el internamiento significa una ruptura espacio temporal con el exterior para los y las adolescentes. Al respecto, en Vis a Vis (2015), serie española que describe las relaciones establecidas entre mujeres en una cárcel, se sostiene que, en efecto, la adaptación de un sujeto a un estado de encierro se desarrolla como si fuera un líquido sin forma particular que puede cambiar fácilmente de acuerdo con el recipiente que lo contenga⁶. Frente a la descripción tentativa de la situación de internamiento, los sociólogos españoles Moreno y Sánchez (2009), a partir de estudios realizados en distintos centros de internamiento para menores infractores, señalan que, a pesar de todo, los Centros Juveniles funcionan como un sustituto funcional de los espacios de

⁵ La administración formal entendida como el conjunto de reglas establecidas que ejerce un ordenamiento de la institución.

⁶ “Un líquido es un estado de la materia sin una forma particular... cambia fácilmente y solo queda definido por el recipiente que lo contiene; el cuerpo humano es un 70% agua” (fin de temporada 2, episodio llamado “liquid”, Vis a Vis, 2015).

socialización fallidos (familia, escuela, trabajo) que se encarga de brindar un modelo de integración social.

Por otro lado, en el proceso de adaptación, es importante señalar la importancia del rol que cumplen los que dominan como quienes se aseguran de que sea así y aseguran un orden en la institución. Venceslao y Delgado (2017) refuerzan esto afirmando que “gracias a la cooperación de los agentes por conservar estas estructuras, la vida social en el centro acontece de manera regular y previsible, incluso con sus indisciplinas cotidianas” (p. 207). En el presente estudio, quien asume esta figura es el educador u operador que se encarga de mantener un orden. La investigación pretende determinar el rol de estos educadores como burócratas de la calle según las características que se han señalado anteriormente.

En ese sentido, quienes pueden detallar, también, el rol que asumen los educadores sociales es la misma población infractora. García (2011) sostiene que está presente un tipo de “ambivalencia emocional” de parte de los y las menores hacia el equipo educativo encargado de su cuidado: por un lado, se reproduce una erotización de las relaciones entre los menores y frente a sus educadoras, mientras que las menores infractoras ven una figura materna en sus educadoras. Se entiende que, en la vivencia del internamiento, las menores se ven representadas en ciertas dinámicas familiares, en donde los personajes cambian, pero se adaptan al nuevo escenario. En ese sentido, la figura de “la educadora” puede configurarse como la figura materna o paterna que necesita

durante dicha edad. Es por ello, que García (2011) plantea que “es claramente significativo un rasgo de género que hasta el momento no se había apreciado en [un] centro” (p. 135).

En esa línea, García y Suescún (2012) agregan que “el significado de ser mujer en situación de conflicto con la ley no está circunscrito a dicha situación vivida en el ámbito de internamiento, sino a una historia continua de construcción de relaciones genéricas desde sus diversos contextos de vida” (p. 278). Esto demuestra que las relaciones establecidas en un centro de internamiento juvenil son las mismas que se pueden desarrollar en el exterior, más el factor “encierro” genera adaptaciones similares, no exactas, de tales prácticas. Aunado a ello, los autores señalan que se produce una “resistencia a la institucionalización, [en donde se proponen a] satisfacer su capacidad de establecer relaciones sexoafectivas y ejercer su independencia y autonomía como lo harían fuera del internamiento, siendo coherentes con su momento vital de la adolescencia” (p. 265). Con ello, se presenta la idea de una continuidad de prácticas adolescentes durante el internamiento.

4. Estudio de género en el funcionamiento de un Centro Juvenil de medio cerrado para adolescentes mujeres en situación de conflicto con la ley penal

El caso de estudio es el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Santa Margarita como el único centro de tratamiento e intervención

socioeducativa de medio cerrado para adolescentes mujeres en todo el Perú. Tal y como se mencionó, la importancia de este caso reside en cómo el Estado aborda un grupo en situación de vulnerabilidad⁷; ante ello, la investigación se centra en la particular existencia del único Centro Juvenil para adolescentes mujeres en el país, como parte de los nueve Centros Juveniles existentes para menores con medidas de internamiento. Cuestionarse lo anterior genera una reflexión sobre la delincuencia juvenil en el país, en donde no es novedad la influencia del sexo en el crimen, pues representa un patrón la presencia de más hombres que mujeres⁸.

En ese sentido, el sexo de estas menores influye en las dinámicas que se establecen en su situación de encierro. Tal y como señala Joan Scott (1986), “el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder” (p. 23). En ese sentido, un análisis de género,

⁷ De acuerdo con la Ley 30364 y el Plan Nacional contra la Violencia de Género 2016 -2021, los grupos vulnerables son niñas, niños y adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad, personas LGTBI, mujeres migrantes, mujeres viviendo con virus de inmunodeficiencia humana –VIH, mujeres privadas de libertad y mujeres con discapacidad.

⁸ Se comprende que existe una estructura patriarcal en nuestras sociedades, pues, desde hace mucho, se limita el actuar de la mujer a un tipo de mística de la feminidad. Una de las primeras teóricas y feministas del mundo, Betty Friedan (1963), planteó que la mística de la feminidad trataba de comprender a la mujer en un espacio lleno de discursos e ideas preconcebidas sobre “lo femenina” que debía ser, lo que genera que se limite el desarrollo intelectual y la participación de las mujeres en la sociedad a la importancia de estas en el espacio privado de la familia. Esta línea explica y determina que a las mujeres nos han socializado, por mucho tiempo, como quienes no pueden exponerse al espacio público ni atreverse a tomar decisiones en este, mientras que el supuesto único y primer sexo, como señala Simone de Beauvoir (1949), gozaba del privilegio inherente del ámbito público por sus supuestas capacidades de fuerza, valor, inteligencia y firmeza, contrarios al de la mujer. Debido a ello y a las teorías criminológicas como las de Bronfenbrenner (1999) sobre los factores interpersonales que generan el comportamiento antisocial y desviado, tales como las relaciones con la familia, la escuela y el grupo de pares, y los factores dinámicos que explica Morales (2008), tales como el clima familiar, la calidad de las relaciones vinculares, el apego del adolescente hacia sus padres, la comunicación intrafamiliar, el estilo de crianza y la disciplina del hogar, se explica una participación mayor del hombre en el crimen. Ello explica la pequeña población de mujeres adolescentes en situación de conflicto con la ley penal.

para la presente tesis, involucra pensar en que el sexo determina ciertas conductas, roles, y comportamientos en las menores y su entorno. Además, se trata del género como constructo social determinado por los roles convencionales otorgados a los dos tipos de sexo, sin considerar la orientación e identidad sexual de estas personas. De acuerdo con lo anterior, el análisis desde el género se sitúa en entender las relaciones establecidas, en primer lugar, entre las adolescentes en situación de conflicto con la ley penal que se encuentran internadas y, en segundo lugar, entre las adolescentes y su entorno conformado por las educadoras sociales y demás miembros del personal que se encuentra laborando dentro del Centro Juvenil.

Es importante resaltar que “el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder” (Scott, 1986, p. 26); es decir, que el género puede ser utilizado como categoría de análisis en la ciencia política. Y, en este caso, se trata de analizar el rol que desempeñan las educadoras sociales en tanto burócratas de la calle como funcionarias que establecen un trato directo y cotidiano con las adolescentes, pero que trabajan bajo la modalidad de internamiento, lo que genera un espacio de convivencia, en donde se establecen relaciones de poder no institucionales⁹ dentro de la institución que representa el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación.

⁹ Las relaciones de poder no institucionales responden a una jerarquía en las relaciones entre personas constituidas naturalmente, sin asignaciones formales de roles o funciones a ejercer como sucede en las instituciones formales del Estado o el sector privado. Véase Helmke y Levitsky (2004).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Comprender el fenómeno de forma exploratoria significa indagar sobre el tipo de metodología a utilizar. Explorar un fenómeno como el funcionamiento del Centro Juvenil es describir la realidad particular de este a partir de una aproximación cualitativa. Por tanto, para la recolección de datos, las técnicas que se usan en la investigación comprenden la observación participante, entrevistas y revisión de documentos. Las entrevistas, por un lado, ofrecen la posibilidad de realizar una exploración a profundidad dada la perspectiva individual de las personas entrevistadas. Por otro lado, la observación participante brinda una mayor comprensión sobre la manifestación de los comportamientos y las dinámicas establecidas en el caso del funcionamiento de los Centros Juveniles.

Para delimitar la investigación, se realizaron una serie de entrevistas exploratorias (cuatro); no obstante, las 16 entrevistas semi estructuradas y las cuatro entrevistas no estructuradas que se realizan posteriormente al trabajo de observación (ver Anexo 3), en el caso particular del presente estudio, pretenden

responder directamente a la pregunta general de la investigación. Sobre la herramienta metodológica de observación no participante, se decide realizar una visita antes y después de la formulación de la pregunta de investigación y, así, poder generar una guía de preguntas que sea coherente a la realidad particular de dicho Centro Juvenil¹⁰. Cabe agregar que las visitas realizadas ocurrieron como un evento casual a partir de oportunidades presentadas; es por ello que la selección de fechas es arbitraria.

Como se menciona, la investigación busca ser un estudio exploratorio con un tipo de aproximación cualitativa. Buendía (1999) señala que “hablar de métodos cualitativos supone considerar un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuestas adecuadas a unos problemas concretos” (p. 18). La investigación presenta un estilo específico de análisis, además de no existir un estudio similar en el país. En la línea de Aragón (2010), es necesario comprender el estudio específico de un caso o fenómeno en particular como es el funcionamiento del único centro de internamiento y tratamiento de menores infractoras en el Perú. En ese sentido, de acuerdo con Aragón y Guibert (2016), comprende una

¹⁰ Para la realización del trabajo de observación y posterior construcción de la guía de entrevistas, se tuvo el apoyo, guía y consejo de la antropóloga Ana Paula Méndez [1], la socióloga Sharon Gorenstein [2] y del politólogo Antonio Zúñiga [3].

[1] antropóloga de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y especialista en el estudio de mujeres en estado de encierro.

[2] socióloga de la PUCP y docente en la Universidad del Pacífico (UP). Especialista en metodologías de la investigación.

[3] politólogo y docente de la PUCP con experiencia en acercamiento a la población penitenciaria e infractora.

aproximación cualitativa que tiene como objetivo estudiar la complejidad de un evento particular.

El área de estudio planteado para la investigación es el Centro Juvenil de mujeres, CJDR de Santa Margarita, ubicado en la avenida La Paz en el distrito de San Miguel, Lima- Perú. Este fue creado en 1997 y empezó sus labores con solo 18 menores. A la fecha, de acuerdo con el último Informe Estadístico de la Gerencia de Centros Juveniles (abril del 2018), hay 92 menores infractoras en el CJDR de Santa Margarita, representando el 4.4% de toda la población de menores infractores en Centros Juveniles.

Respecto a la selección de la muestra para la realización de las entrevistas semi estructuradas y no estructuradas, la noción de aproximación cualitativa de la presente investigación sugiere la técnica de un muestreo no probabilístico en donde no hay azar en la selección de la muestra a entrevistar. Dado el estudio exploratorio y la importancia de una calidad en la mirada, se prefiere un muestreo no probabilístico “a criterio”. En primer lugar, se espera entrevistar a especialistas en el tema; luego, a las educadoras sociales como sujetos de estudio; y, por último, a cierta cantidad de adolescentes infractoras para fortalecer el argumento de la investigación. La selección de la muestra presenta como criterio los programas¹¹ que componen el servicio de tratamiento brindado a las menores infractoras. Teniendo en cuenta los programas y la

¹¹ Programa de “inducción y diagnóstico”, de “preparación para el cambio”, de “desarrollo personal y social”, de “autonomía e inserción”, de “intervención intensiva”, de “madres adolescentes” y de “adolescentes externadas”.

disponibilidad de tiempo para la realización de las entrevistas, se entrevistaron a siete educadoras sociales, en donde, por lo menos, cuatro educadoras son de diferentes programas. Por otro lado, en el caso de las adolescentes, se entrevistaron a nueve menores de diferentes programas.

Por otro lado, a pesar de la disponibilidad de acceso a la información para fines de la investigación, dado el interés del presente análisis y sus resultados de parte de la Gerencia de Centros Juveniles del Ministerio de Justicia, se debe comentar la dificultad para la obtención del permiso de ingreso al Centro Juvenil de Santa Margarita para la realización de las entrevistas semi estructuradas, ya que el permiso no solo depende de la autorización de la Gerencia a partir de la revisión del proyecto de investigación, sino que depende, a su vez, del permiso de la directora del Centro Juvenil, teniendo en cuenta la necesaria supervisión de ella y, por tanto, una reserva específica de su tiempo de trabajo. Es por ello, la propuesta de dos partes para el levantamiento de información (observación participante y entrevistas). A su vez, se trató de un recojo de información durante dos periodos de tiempo (el primero cuando los Centros Juveniles pertenecían al Poder Judicial, y el segundo cuando los Centros Juveniles se encuentran bajo jurisdicción del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos).

CAPÍTULO III. HISTORIA, ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL

1. Historia y antecedentes

Hacia fines del 2016, con el inicio del gobierno del expresidente Pedro Pablo Kuczynski y frente a la necesaria mejora del tratamiento del adolescente en conflicto con la ley penal, se ordena la transferencia del Sistema Nacional de Reinserción Social del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal del Poder Judicial al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos mediante el Decreto Legislativo N° 1299¹². De acuerdo con el decreto, con un plazo máximo de 30 días hábiles contados a partir de la vigencia o publicación expresa de la norma, se debe constituir una Comisión Técnica encargada del proceso de transferencia del Sistema de Reinserción Social del Adolescente en conflicto con la Ley Penal del Poder Judicial al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos e integrada por miembros de estos dos sectores. Una vez instalada dicha comisión, se ordena

¹² Publicado en el diario oficial El Peruano el 30 de diciembre del mismo año.

que el proceso de transferencia se realice con un plazo máximo de 365 días hábiles. Es decir, para marzo del 2018, la transferencia ha de culminarse. Con el objetivo de la transferencia, el 3 de enero del 2017, Julio César Magán Zevallos, ex jefe del INPE (desde mayo del 2015 a setiembre del 2016), asume la Gerencia de Centros Juveniles mediante Resolución Administrativa N° 010-2017-P-PJ. Una de las principales medidas de su gestión se llevó a cabo el 26 de abril del 2017 con la aprobación y establecimiento de una Ruta de Trabajo de la Gerencia de Centros Juveniles, conocida como “Acciones inmediatas para el fortalecimiento del Sistema de Reinserción para el Adolescente en conflicto con la Ley Penal- SRSALP”, mediante Resolución Administrativa N° 143- 2017- CE- PJ en conformidad con la aprobación del Código de Responsabilidad Penal de Adolescentes en el 2016.

Luego de la primera visita al Centro Juvenil de Santa Margarita, se pudo entrevistar, el 25 de octubre del 2017, al gerente Julio César Magán con la intención de profundizar más sobre el fenómeno; el entrevistado expresó que la Gerencia presentaba una serie de problemas, aludiendo principal importancia al bajo presupuesto asignado a su gerencia y que, debido a ello, el avance o mejora sería limitado. Otro gran problema que manifestó está referido al estigma o carga social hacia los y las menores del Centro Juvenil, lo que no permite, muchas veces, su efectiva reinserción. Además, afirmó como problema que la Gerencia estaba compuesta, mayoritariamente, por abogados. Asimismo, respecto a la pregunta sobre la importancia de las y los educadores sociales en los Centros Juveniles, señaló que era un problema la falta de especialización y capacitación

sobre el tratamiento de menores en estado de encierro. Por otro lado, se refirió al gran problema de sobrepoblación y hacinamiento en los Centros Juveniles como difícil de controlar por un bajo presupuesto y, sobre todo, de un bajo interés de parte de las autoridades en el tratamiento y resocialización de las y los menores infractores, increpó que los problemas de presupuesto se deban al bajo interés por el funcionamiento de la Gerencia de Centros Juveniles.

Al respecto, la entrevista realizada a la ex coordinadora del Observatorio Nacional de Política Criminal (INDAGA) del MINJUSDH, Cecilia Caparachín¹³, reveló un mayor problema. La especialista señaló que, en efecto, los Centros Juveniles se encontraban en un estado de emergencia debido a que la sobrepoblación y hacinamiento no permitía un efectivo control y tratamiento de los y las menores del Centro Juvenil. Señaló, también, problemas presupuestales; sin embargo, manifestó como problema principal un enfrentamiento o “choque” de enfoques; es decir, identificaba que, a pesar de que el país se encontrara alineado a la normativa y compromisos internacionales sobre un sistema de justicia juvenil diferenciada, los agentes del Estado pueden actuar en función a otro ideal o enfoque que responsa a uno punitivo, de castigo, sanción y control represivo, mas no con un enfoque preventivo y resocializador.

Durante el 2018, el proceso de transferencia del Sistema Nacional de Reinserción Social del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal del Poder

¹³ El 13 de noviembre del 2017.

Judicial al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos asentó y reveló un escenario de caos institucional e incapacidad de control de los Centros Juveniles que devino, finalmente, en una catástrofe. A inicios del año, el Informe N° 001-2018-GCG-GG-PJ de la Gerencia de Centros Juveniles confirma que en los días 14 y 17 de febrero un grupo de menores infractores del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Trujillo (segundo centro con mayor sobrepoblación) prendieron fuego en el Programa II del centro que generó que cinco menores perdieran la vida tras asfixiarse, lo que generó que el centro quede inhabitable y los menores sean transferidos y alojados en la ex Escuela Técnica Superior de la Policía Nacional del Perú, cuyo espacio no sería suficiente para albergar a 144 menores. Luego, el Informe N° 002-2018-GCJ-GG-PJ informaría que cierta cantidad de menores serían transferidos a otros espacios; el Memorando N° 862-2018-GAF-GG-PJ revela que los costos de la reparación del centro ascienden a S/. 152,875.58 y S/. 311,709.53 para la primera y segunda etapa de reparación; y, mediante el Oficio N° 0163-2017-DP, la Defensoría del Pueblo confirmaría una insostenible situación. El 14 de marzo, mediante Resolución Administrativa N° 079-2018-CE-PJ, el Poder Judicial declara en emergencia el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Trujillo y exhorta a la Comisión Técnica, encargada de la transferencia, que cumpla, en lo más breve, con la transferencia.

El acontecimiento anterior tiene un precedente. Hacia mediados del 2017, se generó un motín e incendio en el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima que afectó a cinco menores y cinco docentes. Cinco

meses después, se volvió a generar, según la prensa, un motín en el mismo Centro Juvenil; no obstante, el gerente Julio Magán señala que se trataba de un atrincheramiento de algunos menores como símbolo de protesta; algo que suele acontecer cada cierto tiempo como instrumento de protesta de parte de los menores y que se intensifican con el apoyo del grupo de trujillanos que se alojaron en el centro luego del incendio del CJDR de Trujillo. Más tarde, fines de mayo del mismo año, se generó, nuevamente, un motín que, según Julio Magán, fue iniciada por "trujillanos" y "chalacos" del centro. Frente a ello, se manifestó el pedido de reubicación del Centro Juvenil de parte del alcalde de San Miguel, Eduardo Bless, aludiendo un peligro para el distrito y, con ello, regresaba la idea de que los Centros Juveniles debían ser transferidos al INPE.

La transferencia debió de culminar en marzo del 2018, pero debido a los problemas generados en los Centros Juveniles, la acusación y sentencia al gerente de la Gerencia de Centros Juveniles¹⁴, los cuatro cambios de mando en el gabinete del sector justicia, un proceso de vacancia fallido, una renuncia y un cambio de mando de gobierno en el país, puede comprenderse la demora del término de la transferencia al Centro Juvenil, además de determinarse la urgencia de una mejora en el sistema de justicia juvenil. El año finaliza con el

¹⁴ Aunado a dichos problemas, el 15 de abril del mismo año, el noticiero Panorama emite un reportaje en donde se acusaba al ex jefe del INPE y actual gerente de Centros Juveniles, Julio César Magán, junto a otros tres ex trabajadores del INPE, de haber agilizado la irregular salida de prisión de Gerson Gálvez Calles, apodado como "Caracol", en el 2014. Mediante la Resolución Administrativa N° 284- 2018- PJ, publicado el 1 de agosto del 2018, el Poder Judicial decidió separar al doctor Julio Magán del cargo de gerente tras conocerse la sentencia de 13 años para los cuatro ex funcionarios del INPE implicados. El 2 de agosto asume Mányori Vega Gutiérrez el cargo de Gerencia de Centros Juveniles.

término formal del proceso de transferencia el 24 de octubre¹⁵. Finalmente, el 8 de noviembre, mediante Resolución Ministerial N° 0483-2018-JUS, el Ministro de Justicia y Derechos Humanos ordena que el Sistema Nacional de Reinserción Social del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal (SINARSAC) sea encargado a la Dirección General de Asuntos Criminológicos.

2. Estado actual

El proceso de transferencia de los Centros Juveniles al MINJUSDH demuestra lo siguiente: (1) demora poco más del tiempo requerido debido a problemas de coyuntura política y, por otro lado, (2) dicho cambio institucional, al parecer, genera una situación de caos en los mismos Centros Juveniles. Esta última afirmación se confirma por medio de una conversación con la especialista Cecilia Caparachín¹⁶, ex coordinadora del observatorio de Indaga. Poco tiempo luego de su renuncia, Caparachin nos explicaba que el estado complicado en el que se encontraban los Centros Juveniles y, también, los SOA's (Servicio de Orientación al Adolescente) respondía a una serie de factores. En primer lugar, nos detalló sobre el estado de estos centros de tratamiento, en donde señaló

¹⁵ Se transfieren no solo los CJDR de Lima, Ancón II (Anexo), Santa Margarita, Alfonso Ugarte (Arequipa), El Tambo (Huancayo), José Quiñones Gonzáles (Chiclayo), Marcavalle (Cusco), Miguel Grau (Piura), Pucallpa y Trujillo, sino, también, los Servicios de Orientación al Adolescente (los SOA's) de Lima Este, Lima Norte, Rímac, Callao, Ventanilla, Arequipa, Ica, Tumbes, Cañete, Huaura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Huancavelica, Chimbote, Sullana, Paucarpata, Ayacucho, Puno, Madre de Dios, Cusco, Huaraz, Pucallpa, Iquitos y Huánuco.

¹⁶ A inicios del 2019, (27 de febrero), la especialista Cecilia Caparachín, en una segunda entrevista, nos brindó su opinión respecto a la transferencia de los Centros Juveniles.

que una de las principales diferencias entre una medida de tratamiento de medio cerrado (Centros Juveniles) y de medio abierto (SOA's) era la poca atención de parte del Poder Judicial hacia los SOA's. Afirmaba que, en efecto, la administración de los Centros Juveniles se encontraba con problemas, pero que, a pesar de ello, gozaban de un mínimo de interés o atención de parte del Poder Judicial, a diferencia de los SOA's. Estos se han encontrado funcionando, principalmente, por sus directores y por el apoyo de organizaciones civiles como las iglesias y ONG's. Con ello, sustenta la importancia de la transferencia de los Centros Juveniles, aunque agrega que "la apuesta del sistema de justicia para menores debe orientarse hacia medidas alternativas al internamiento".

Asimismo, comenta que es importante un trabajo con la ciudadanía para el logro de un buen proceso de tratamiento hacia la reinserción social, ya que sostiene que la ciudadanía, cada vez más, exige severidad en las penas. Sumado a ello, critica y señala una falta de formación especializada para jueces y fiscales y, en general, para todos los operadores de justicia, con un enfoque resocializador y no sancionador. Con estos cambios, la especialista Caparachin asegura que, seguidamente de una mejora en ello, se podrá asegurar una apuesta con medidas alternativas al internamiento y la efectividad de las intervenciones en adolescentes y evitar la reincidencia.

Por último, Caparachín (2019) señaló que, ante los problemas señalados, la transferencia era necesaria; no obstante, este proceso y su demora revela una serie de problemas institucionales que recaen como crítica a la anterior

administración de los Centros Juveniles, en donde, aparte de presentar una baja asignación presupuestal, la administración de la Gerencia estaba encabezada por Julio Magán, ex jefe del INPE¹⁷, con quien se podría observar una mirada poco resocializadora, pues presentaba la exigencia de la construcción de mayores centros. Recordar que la mirada resocializadora no consiste en la producción de más centros de internamiento, sino de mayores medidas de prevención de delito y de prevención de reincidencia.

Más tarde, con el objetivo de una mejora del tratamiento de atención especializada y de las medidas socioeducativas, se decide, a través del Decreto Supremo N° 006-2019-JUS, la creación del Programa Nacional de Centros Juveniles (PRONACEJ) el 1 de febrero del 2019. La idea de esta segunda transferencia es articular con la Política Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en conflicto con la Ley Penal- PNAPTA y con el Código de Responsabilidad Penal del Adolescente en conflicto con la Ley Penal y, así, implementar el Nuevo Modelo de Tratamiento Diferenciado para Adolescentes. Este nuevo modelo tiene como objetivo mejorar el tratamiento de atención e intervención a partir de los diferentes niveles de riesgo de las y los adolescentes y pretende incluir, en este proceso, a la familia y a la comunidad de forma efectiva. Hacia el 29 de marzo, mediante Resolución Ministerial N° 0120-2019-JUS, se aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Centros Juveniles- PRONACEJ. De esta manera, PRONACEJ dejó de ser parte de la

¹⁷ Quien, actualmente, se encuentra cumpliendo una sentencia de 13 años por el caso de la liberación de “Caracol”.

Dirección de Asuntos Criminológicos, a cargo del Dr. Yuri Chessman Olaechea, para ser definido como unidad u órgano adscrito al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Actualmente, el director ejecutivo del Programa Nacional de Centros Juveniles es el Sr. Gerson Villar Sandy.



CAPÍTULO IV. EL CJDR DE SANTA MARGARITA Y SUS ACTORES

1. Sobre el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación (CJDR)

1.1. Marco normativo, legal y político

La base del ordenamiento político de nuestro país tiene como referencia directa a la Carta Magna, en este caso, la Constitución de 1993. En el caso de sistema de justicia juvenil, la Constitución enmarca los principios y sostiene el respeto de los derechos de una persona. Por otro lado, en el Perú, de acuerdo con los lineamientos internacionales sobre “un tratamiento diferenciado hacia un menor infractor” como requerimientos a seguir en la legislación de cada país, se han efectuado cambios sustanciales en la normativa nacional. Desde la aprobación del Código Penal de 1863, el Código Penal de 1924, el Código de Menores de 1962 (que introduce el primer sistema especializado en el tratamiento de menores infractores, pero bajo la Doctrina de la Situación Irregular) hasta el Código de los Niños y Adolescentes de 1992 (que logra que

se establezca la Doctrina de la Protección Integral y considera a los menores como sujetos de derecho y no como objetos de protección), el Nuevo Código de los Niños y Adolescentes del 2000 es el que se mantiene alineado a los principios establecidos y exigidos por la Convención.

Este último, Código de los Niños y Adolescentes del 2000, determina la exigencia de un tipo de “justicia especializada” para los menores; es decir, con un cuerpo administrativo profesional en el trabajo y trato con menores. Además, establece el desempeño de un Equipo Técnico que cumpla con la presentación de informes y colabore con el respeto de los derechos y garantías de estos adolescentes. Asimismo, recientemente, en setiembre del 2015, se efectuó la modificación al capítulo VII del Código de los Niños y Adolescentes mediante el Decreto Legislativo N° 1204 que tiene como objetivo regular las sanciones a los adolescentes infractores de la ley penal y su proceso de ejecución. En este se declara que las sanciones “tienen una finalidad primordialmente educativa y socializadora para adolescentes en conflicto con la ley penal, basada en el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales. Se aplican, según sea el caso, con la intervención de la familia y el apoyo de especialistas e instituciones públicas o privadas” (El Peruano, 2015). Más tarde, mediante Decreto Legislativo N° 1348¹⁸, se aprueba el Código de Responsabilidad Penal de Adolescentes y, con la publicación de su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo 004 -2018 –JUS¹⁹, el Código entra en vigencia.

¹⁸ El 7 de enero del 2017.

¹⁹ El 24 de marzo del 2018.

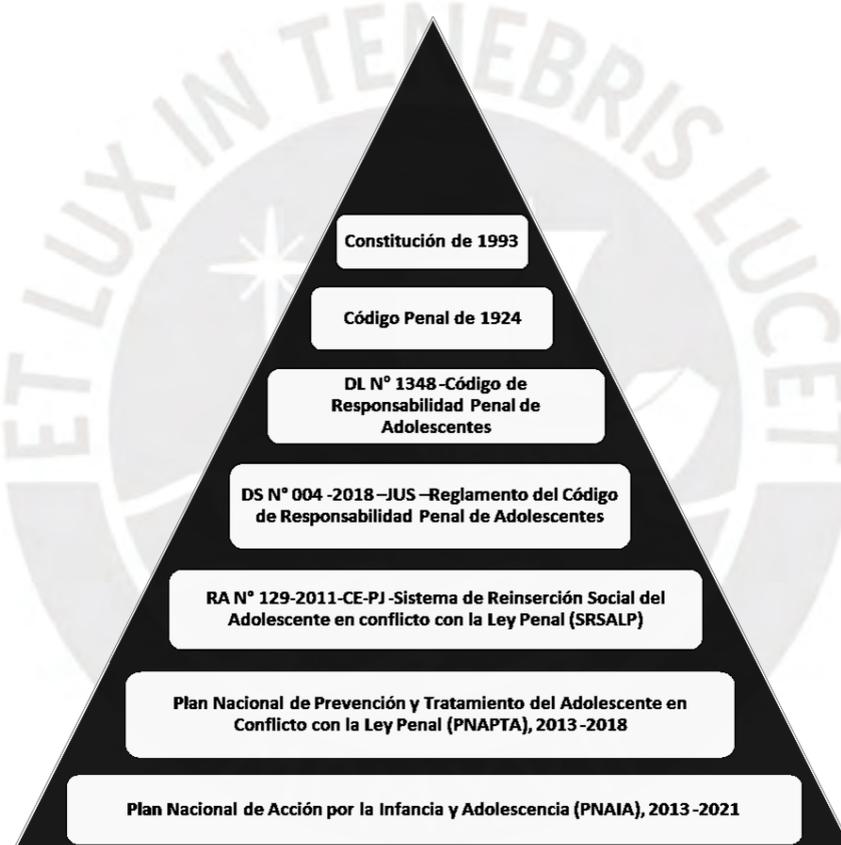
Subirats (2008) señala que “las políticas públicas están formadas por un conjunto de acciones y decisiones llevadas a cabo por diversos actores con la finalidad de resolver un problema definido políticamente como público” (p. 125). En este caso, el problema público gira en torno al tratamiento diferenciado que se le brinda al adolescente en conflicto con la ley penal. Al respecto, las políticas públicas que se han implementado son las siguientes.

a. Política Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal 2013 – 2018 (PUEDO), cuyo instrumento de gestión, el Plan Nacional de Prevención y Tratamiento del Adolescente en Conflicto con la Ley Penal (PNAPTA), tiene como finalidad “reducir el involucramiento de las y los adolescentes en conflicto con la ley penal, en especial bajo tres objetivos de 1) la reducción de conductas antisociales, 2) lograr una administración de justicia efectiva con un enfoque garantista y 3) garantizar la resocialización del adolescente en conflicto con la ley penal y reparación de la víctima”. La presente investigación se enmarca, principalmente, al logro del último objetivo: “garantizar la resocialización del adolescente a partir de la rehabilitación y reeducación de estos en los Centros Juveniles”. Ello, específicamente, mediante el rol que desempeñan las educadoras sociales junto con otras operadoras del Sistema (SRSALP).

b. Plan Nacional de Acción por la Infancia y Adolescencia, PNAIA 2013-2021 que establece en su “Resultado Esperado 11” como Meta: “reducir la tasa

de adolescentes que se encuentra en conflicto con la Ley Penal”, cuyo indicador 11. 1 señala que “La tasa de expedientes ingresados a la fiscalía y/o mixtas por infracción de la Ley Penal por cada 100 mil habitantes entre 14 y 17 años de edad”.

Figura 1. Pirámide Kelsen del Sistema de Justicia Juvenil en el Perú



Fuente: Elaboración propia.

1.2. Sistema de Reinserción Social del Adolescente en conflicto con la Ley Penal (SRSALP)²⁰

²⁰ Establece estrategias de intervención a partir del perfil de los adolescentes en conflicto con la ley. Según el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial (2011, pp. 17), estos se comprenden la siguiente manera: (1) participación activa del adolescente en el proceso educativo, (2) reinserción

El sistema que enmarca el funcionamiento de los Centros Juveniles inicia en 1997 con una mirada resocializadora, luego presenta modificaciones recientes que datan del 2000, en donde se aclara una intervención pedagógica y preventiva, y en el 2011, en donde se modifica a “Sistema de Reinserción Social para el Adolescente en conflicto con la Ley Penal” que establece cambios al marco teórico con un enfoque socioeducativo y sistémico, una metodología de intervención formativa, preventiva y psicosocial que diferencia dos modalidades de intervención (de medio cerrado, los Centros Juveniles, y de medio abierto, los servicios de orientación al adolescente). Este sistema establece que la conducta infractora se debe a una serie de carencias y a un tipo de déficit no necesariamente patológico, por lo que la relación con un joven infractor debe ser “esencialmente educativa y rehabilitadora”, que involucra “una toma de conciencia y un cambio de actitud, modificación o moldeamiento de patrones conductuales; y una proyección personal de inserción socio familiar” (2011, p. 9-10).

El Consejo Ejecutivo del Poder Judicial determina al SRSALP como un “un documento técnico jurídico normativo y especializado en el tratamiento de adolescentes en conflicto con la ley penal” (2011, pp. 4), el cual tiene como

como proceso gradual (personal, social, laboral), (3) coordinación permanente con juzgados de familia, instituciones públicas y/o privadas de carácter educativo, salud y comunidad en general, (4) intervención personalizada y grupal, (5) inclusión del entorno familiar en el proceso, (6) acercamiento, aproximación y comprensión, (7) trabajo en equipo e interdisciplinario, (8) ambiente acogedor, (9) desarrollo de actividades recreativas y educativas dirigidas, (10) presencia formativa permanente (acompañamiento), (11) seguimiento, (12) personal comprometido, con sensibilidad y capacitado, (13) uso de reforzadores y (14) aprovechamiento de redes sociales de apoyo.

finalidad la rehabilitación y reinserción de estos menores. Además, comprende “una serie de programas, métodos, técnicas e instrumentos de carácter eminentemente educativo, acorde con las leyes y normas compatibles con los derechos humanos” (ibídem). El SRSALP presenta dos enfoques de análisis. En primer lugar, el enfoque socioeducativo que se apoya en el respeto por los derechos humanos y funciona como principio del trabajo de gestión y práctica en los Centros Juveniles, teniendo en cuenta la reinserción de estos menores infractores a la sociedad. Se apoya en la educación social y su doble función como promotor del logro de capacidades sociales y como proceso de socialización que facilite a las personas integrarse a su familia, comunidad y sociedad en general. Se trata de completar la formación académica de los menores, además de brindarle un tipo de formación social que los dote de capacidades o habilidades sociales para el logro de una adecuada reinserción social.

Por otro lado, se promueve un enfoque sistémico. Este enfoque se basa en la idea de Kast y Rosenzweig sobre un enfoque de sistemas que “ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas” (1993, p. 107), entendiendo al sistema como un todo unitario y organizado, tales como el sistema educativo, el sistema de comunicaciones, el sistema de transporte, el sistema económico, entre otros, incluso, el sistema del cuerpo humano. Además de sus programas graduales, se promueve la interacción con el exterior en programas más avanzados. Se trata

de un enfoque interdisciplinario y organizado pues pueden participar distintas instituciones públicas y privadas que apoyen y promuevan, ante la demanda del entorno, la reinserción de estos menores.

Respecto a los beneficiarios del Programa, el SRSALP indica al adolescente en conflicto con la ley penal como una persona en desarrollo que necesita un tipo de atención diferenciada debido al perfil que presentan. Estos menores son calificados con inestabilidad emocional, impulsividad, baja tolerancia a la frustración, manipulación, escaso posicionamiento crítico con respecto a transgresiones baja autoestima, vulnerabilidad, falta de límites, mecanismos de defensa estereotipados, disvalores, acercamiento a grupos de riesgo, precoz ingesta de drogas, iniciación sexual precoz, carencia afectiva y poca comunicación intrafamiliar, bajo nivel de aspiraciones – sin proyecto de vida, carencia de habilidades sociales – poca asertividad, deserción y/o retraso escolar, otros²¹.

1.3. Programas de tratamiento e intervención socioeducativa del SRSLP

La metodología que emplean es de tipo formativo, preventivo y psicosocial en ambas modalidades (medio abierto y cerrado). Por un lado, en el medio cerrado, se desarrolla una serie de “programas graduales, secuenciales e

²¹ Véase en Sistema de Reinserción Social para el Adolescente en conflicto con la Ley Penal, documento técnico del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial (2011).

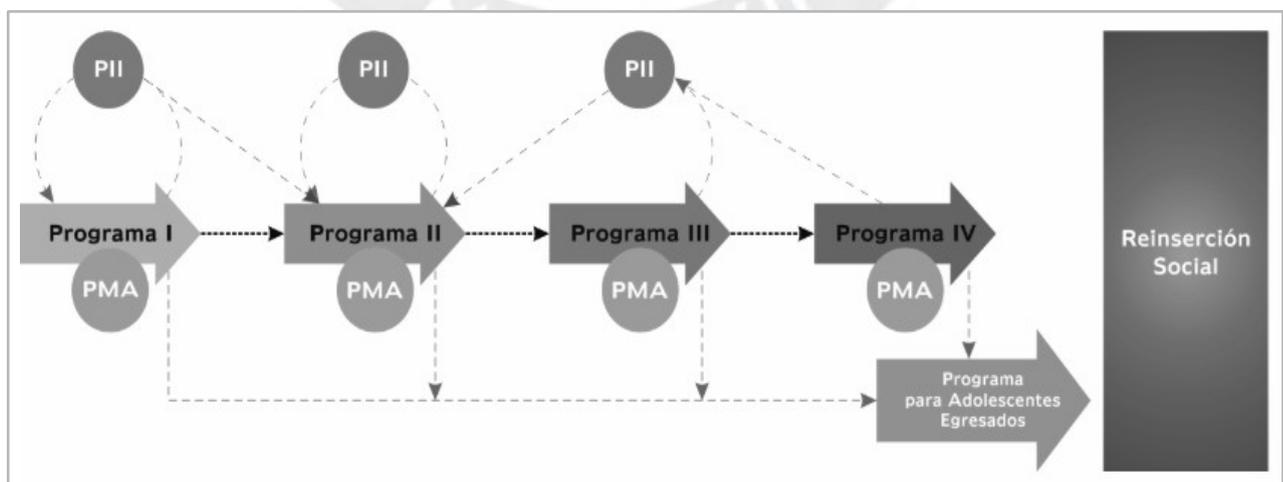
integrados que actúan de forma progresiva y consolidan el proceso formativo del adolescente” (p. 17). Mientras que en el medio abierto (los Servicios de Orientación al Adolescente- SOA's), son programas no secuenciales, pero con programas distintos y, por tanto, con una estrategia propia. Señalar que las modalidades de medio cerrado y medio abierto presentan una serie de programas distintos secuenciales y no secuenciales, respectivamente. Para efectos del estudio, se describirán los programas de la modalidad de medio cerrado, de los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación (CJDR).

- **Programa I.** Inducción y diagnóstico: es introductorio busca inducir a la adolescente al Sistema, en donde se elabora su perfil psicosocial y se le hace una inducción sobre el funcionamiento del Centro Juvenil, sobre cuáles son sus derechos y sus deberes en el centro.
- **Programa II.** Preparación para el cambio: busca generar un cambio personal en la adolescente, en donde haya una toma de conciencia sobre el error. Esto a partir de terapias a su disposición.
- **Programa III.** Desarrollo personal y social: luego del logro del objetivo del Programa II, el Programa III ofrece a los menores talleres ocupacionales para su pronta reinserción.
- **Programa IV.** Autonomía e inserción: a diferencia del resto de programas, presenta un “carácter semi abierto” que les permite acercarse a su núcleo familiar a partir de pequeñas visitas e interacciones, además de poder salir del Centro a trabajar o estudiar. También, se les brinda

capacitaciones técnico- ocupacionales que les permitan, a su vez, una inserción al mercado laboral.

- **Programa de Intervención Intensiva (PII):** está dirigido a adolescentes con problemas severos de conducta y resistentes al cambio. Actualmente, es conocido como “PAI” (Programa de Atención Intensiva).
- **Programa para Madres Adolescentes** (implementado solo en el Centro Juvenil de mujeres, CJDR de Santa Margarita): está dirigido a adolescentes en estado de gestación. Se les permite cuidar a sus hijos hasta los 3 años.
- **Programa para el Adolescente Externado o Programa de Seguimiento:** es voluntario para aquellas adolescentes que egresan del Centro Juvenil, pero necesitan un apoyo extra para su eficaz reinserción. Actualmente, este Programa no funciona.

Figura 2. Programas de tratamiento e intervención socioeducativa del SRSALP para los Centros Juveniles de medio cerrado



Fuente: Portal web del Poder Judicial

2. Caracterización de las ASLP²² del CJDR de Santa Margarita

Hacia el 2017, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH), junto con el Consejo Nacional de Política Criminal (CONAPOC) y el Observatorio de Política Criminal (Indaga), publicaron el Boletín N° 6 con una breve caracterización de toda la población infractora, llamado *Adolescentes Infractores en el Perú*. Este informe, junto con un breve Boletín sobre el estado de los y las adolescentes en el portal web del Poder Judicial, fue el último publicado en la web. A partir de ese año, la información sobre el perfil del ASLP pasó de ser “público” a “privado” debido a tratarse de “información delicada” (sub gerenta de la Gerencia de Centros Juveniles, junio 2019). A pesar de ello, con el apoyo de la sub gerenta y de la unidad de estadística del CONAPOC - Indaga, se pudieron conseguir datos actualizados a enero del 2019. Dichos datos sirvieron para generar la siguiente breve caracterización sobre la población de adolescentes en situación de conflicto con la ley penal (ASLP).

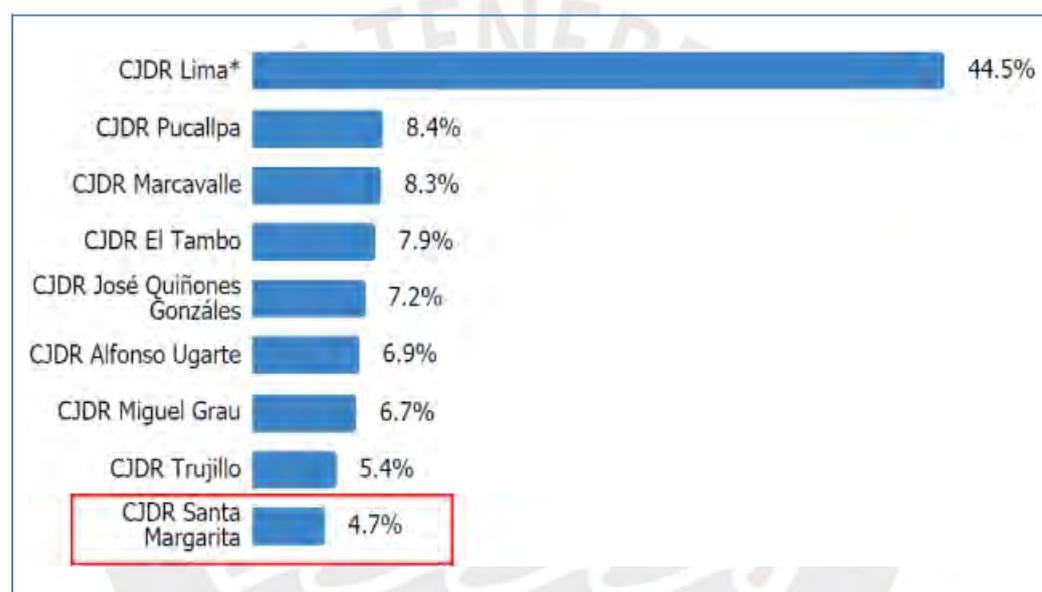
a. ¿Cuántas son?

El CJDR de Santa Margarita es el único Centro Juvenil de medio cerrado para mujeres adolescentes en situación de conflicto con la ley penal. Hacia enero del 2019, las menores infractoras del CJDR de Santa Margarita representan un

²² Adolescentes en Situación de conflicto con la Ley Penal.

4,7% (96) del total de adolescentes infractores en el país (2 060). A su vez, de este total, son las 96 menores quienes representan la única cantidad de mujeres adolescentes en situación de encierro y pertenecen al CJDR de Santa Margarita.

Gráfico 1. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal atendidos en Centros Juveniles - Enero, 2019

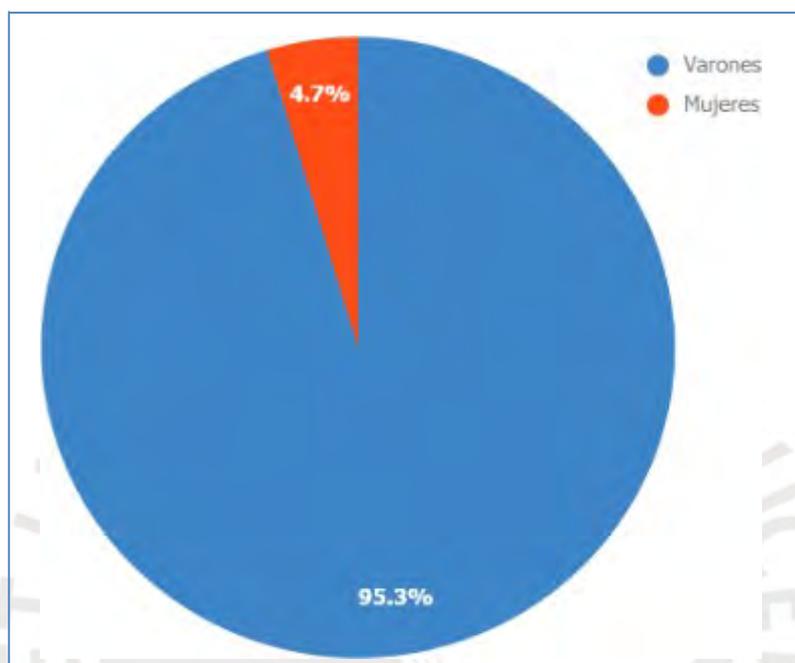


Fuente: Elaboración propia.

(*) El CJDR Lima incluye al Anexo II – Ancón.

Gráfico 2. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal atendidos en Centros

Juveniles por sexo - Enero, 2019

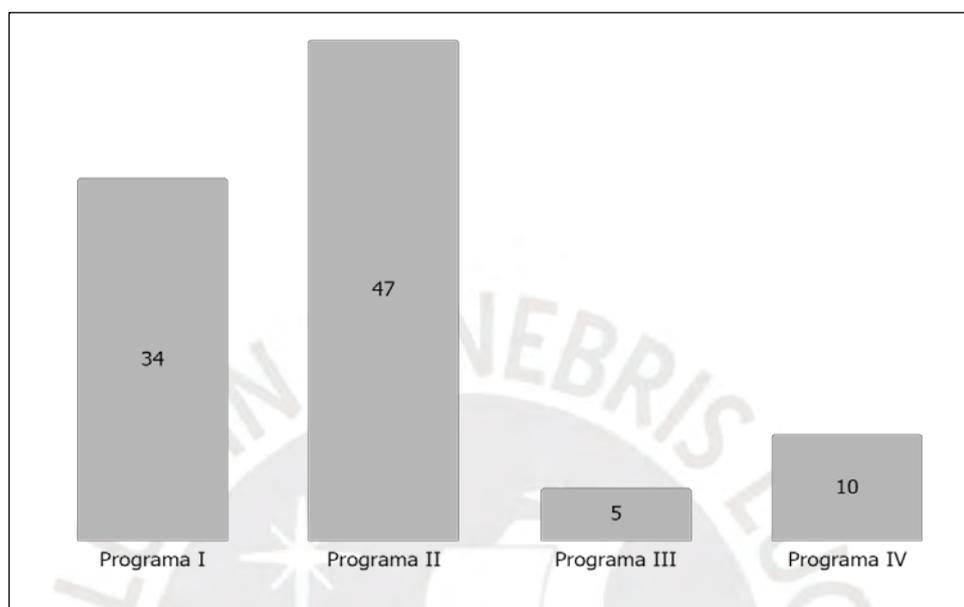


Fuente: Elaboración propia.

A su vez, se encuentran distribuidas de la siguiente manera en los programas graduales de tratamiento e intervención socioeducativa descritos anteriormente²³. Se trata de 34 adolescentes en el Programa I, 47 adolescentes en el Programa II, cinco adolescentes en el Programa III y diez adolescentes en el Programa IV.

²³ Se debe señalar que, hacia enero del 2019, no hay registro de menores con hijos dentro del centro; sin embargo, durante las entrevistas, en junio del mismo año, se encontraron cinco adolescentes con hijos en el Programa de Madre adolescente, además de diez adolescentes en el Programa de Intervención Intensiva.

Gráfico 3. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal del CJDR de Santa Margarita por programa - Enero, 2019



Fuente: Elaboración propia.

b. ¿Qué edades tienen?

Las edades de las menores infractoras del CJDR de Santa Margarita oscilan desde los 14 años hasta los 21 años a más. La mayoría de las menores tiene entre 17 años (25%). Se permite el ingreso de adolescentes menores hasta los 18 años a un CJDR; sin embargo, hay menores que pueden ingresar a los 17 años y con un tiempo de sanción de cuatro (4) años, lo que genera que se encuentren infractoras de más de 18 años en el Centro Juvenil.

Tabla 3. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal atendidas por edad -
Enero, 2019

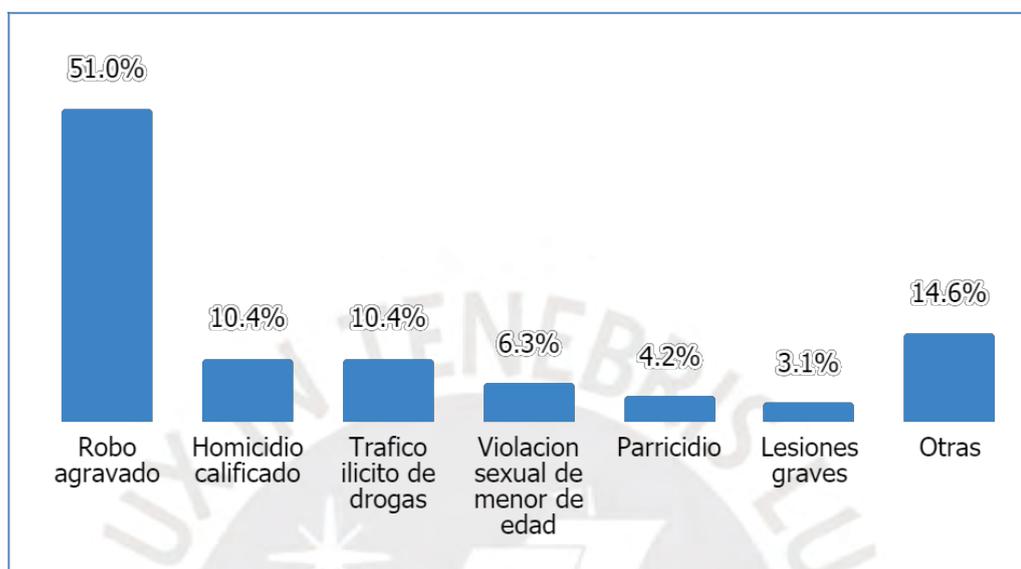
Distribución de la población por edades	CJDR Santa Margarita (#)	CJDR Santa Margarita (%)
14 años	5	5.2%
15 años	8	8.3%
16 años	19	19.8%
17 años	24	25.0%
18 años	18	18.8%
19 años	11	11.5%
20 años	6	6.3%
21 años a más	5	5.2%
Total	96	100.0%

Fuente: Elaboración propia

c. ¿Qué tipo de infracción cometieron?

La mayoría de menores, un 51%, se encuentra en el Centro Juvenil por robo agravado; un 10,4%, por homicidio calificado; un 10,4%, por tráfico ilícito de drogas; un 6,3%, por violación sexual a un menor de edad; un 4,2%, por parricidio; un 3,1%, por lesiones graves; y, un 14,6% responde a otro tipo de infracciones cometidas.

Gráfico 4. Adolescentes en conflicto con La Ley Penal atendidas según
Infracción - Enero, 2019

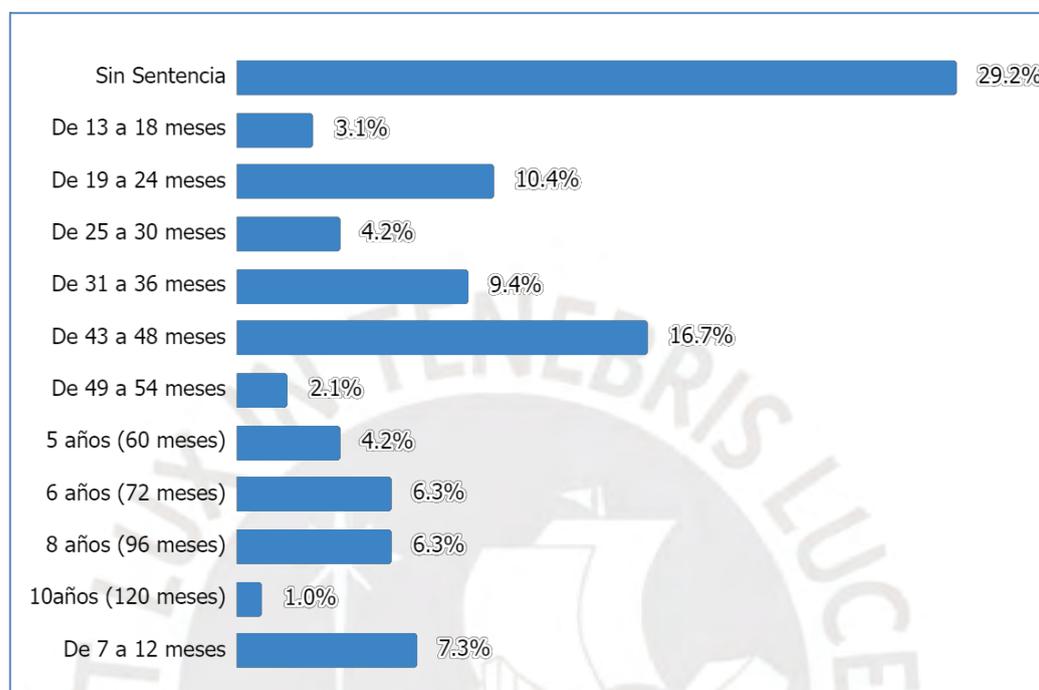


Fuente: Elaboración propia

d. ¿Cuál es la duración de las medidas impuestas?

Casi el 70% de las adolescentes se encuentran en el CJDR de Santa Margarita con una sentencia, mientras que el 30% se encuentra en la espera de su sentencia; es decir, 28 menores se encuentran bajo la condición de procesadas.

Gráfico 5. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal atendidas por duración de sanción - Enero, 2019

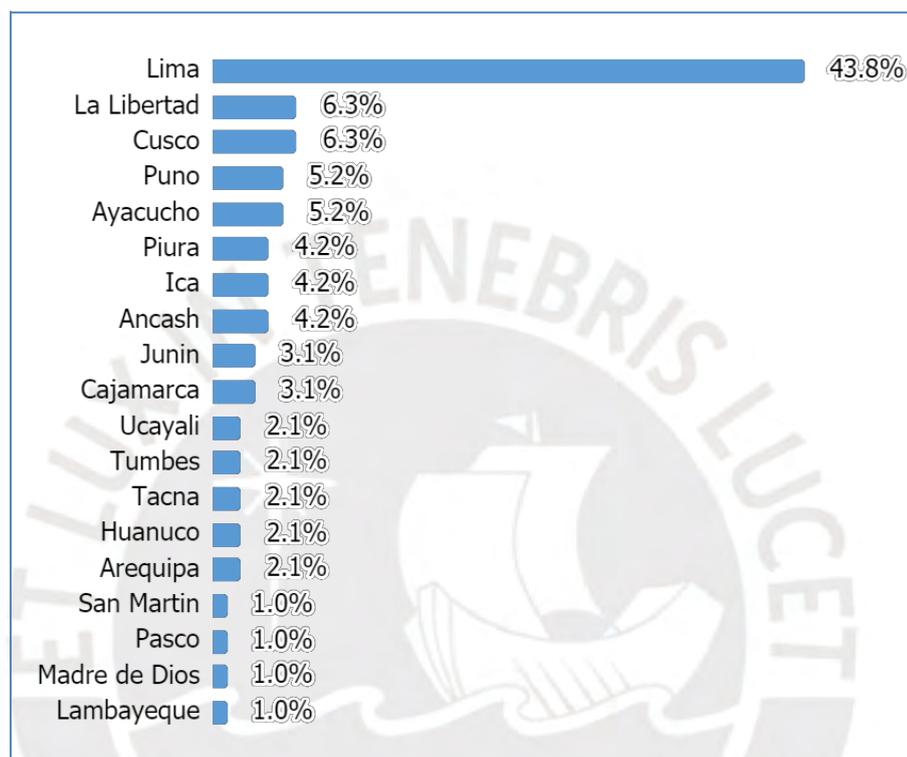


Fuente: Elaboración propia

e. ¿De dónde provienen las adolescentes infractoras?

De acuerdo con el gráfico 8, puede observarse que las adolescentes provienen de distintas partes del país. Se debe recordar el CJDR de Santa Margarita es el único Centro Juvenil de mujeres en el país. La mayoría es de Lima (43,8%, 42 adolescentes), le siguen 6 menores provenientes de La Libertad (6,3%), 6 menores de Cusco (6,3%), 5 menores de Puno (5,2%), 5 menores de Ayacucho (5,2%), y, así, sucesivamente. Casi la mitad de la población de menores no es de Lima, lo cual influye en el número de visitas que estas menores no reciben y, por tanto, dificulta su proceso de acompañamiento y avance dentro del Centro Juvenil.

Gráfico 6. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal atendidas por lugar de origen – Enero, 2019

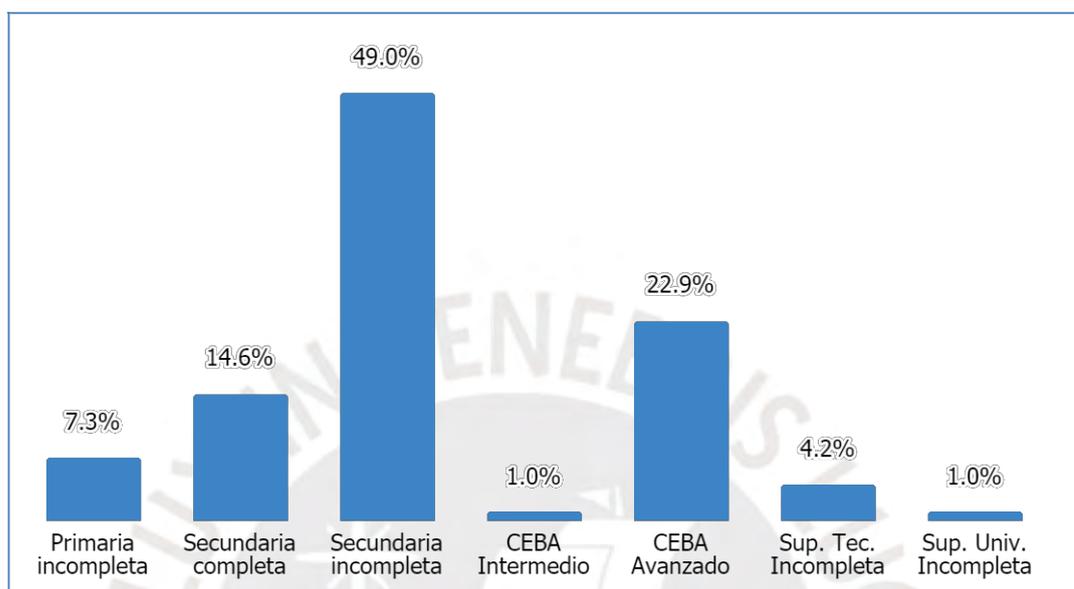


Fuente: Elaboración propia

f. ¿Cuál es su grado de instrucción?

De las 96 adolescentes del CJDR de Santa Margarita, un 49% presenta secundaria incompleta; un 22,9% se encuentra en un CEBA avanzado; 14,6%, secundaria completa; 7,3%, primaria incompleta; y, un 4,2%, superior técnico incompleta.

Gráfico 7. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal atendidas según nivel de estudios – Enero, 2019



Fuente: Elaboración propia

g. ¿Presentan experiencia laboral?

Asimismo, respecto a experiencia laboral que presentan, la mayoría, un 29,2%, nunca trabajó. Un 27,1% trabajó en prestación de servicios; un 27,1%, en venta- ambulante; solo una menor trabajó como empleada del hogar; y, un 15,6% trabajó en otros rubros.

Tabla 4. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal según experiencia laboral – Enero, 2019

Experiencia laboral	CJDR Santa Margarita	%
Nunca trabajo	28	29.2%
Prestación de	26	27.1%

servicios		
Venta - ambulante	26	27.1%
Empleada (o) del hogar	1	1.0%
Otros	15	15.6%
Total	96	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

h. ¿Cuántas consumen drogas y alcohol?

La mayoría de menores consumía drogas ocasionalmente (42,7%), mientras que el 37,5% de las menores nunca usó drogas. La droga de mayor consumo es la marihuana. El 55% de las adolescentes afirmó haberlo consumido, mientras que el resto nunca consumió ninguna sustancia.

Tabla 5. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal según consumo de drogas – Enero, 2019

Consumo de drogas	CJDR Santa Margarita	%
Experimental	10	10.4%
Ocasional	41	42.7%
Abuso	4	4.2%
Dependencia	1	1.0%
No consume	36	37.5%
No contesta	4	4.2%
Total	96	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

i. ¿Cómo es la estructura familiar de las adolescentes infractoras?

Del total de menores infractoras, 84 adolescentes (87,5%) no tienen hijos, mientras que 12 menores (12,5%) tienen 1 hijo.

Tabla 6. Adolescentes en conflicto con la Ley Penal según número de hijos – Enero, 2019

CJDR		
Número de hijos	Santa	%
Margarita		
Sin hijos	84	87.5
1 hijo	12	12.5
Total	96	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

3. Descripción del personal del CJDR de Santa Margarita

3.1. Funcionarios de primer y segundo nivel

Tal y como se señaló en el primer capítulo, las políticas públicas presentan un proceso simple y complejo de desarrollo. Simple debido a que el proceso presenta una estructura sencilla de formulación, diseño, ejecución o implementación, monitoreo y evaluación. Y, complejo pues las políticas públicas son generadas por funcionarios de primer y segundo nivel. Funcionarios de primer nivel que se encargan de la formulación, diseño y evaluación y funcionarios de segundo nivel que se responsabilizan de la implementación debido a que los funcionarios de segundo nivel son quienes mantienen un trato directo con la población beneficiaria. A estos últimos identificamos como

“burócratas de la calle”.

Asimismo, el proceso es complejo, debido a que, muchas veces, los problemas de las políticas públicas giran en torno a problemas en su formulación o diseño. Cuando ocurre ello, la implementación, dependiendo de “la capacidad de afrontamiento” de los funcionarios de segundo nivel, puede sostenerse. Sin embargo, otras veces, los problemas pueden hallarse en la implementación por el accionar de sus funcionarios de segundo nivel. En ambos casos, se evidencia la importancia del rol que desempeñan tanto los funcionarios de primer nivel como de segundo nivel, ambos trabajando en el Estado. La presente tesis, a partir del análisis retrospectivo señalado, se ubica en el estudio de los funcionarios de segundo nivel, en donde pretende presentar la capacidad de afrontamiento de las educadoras sociales en tanto las burócratas de la calle como parte de las operadoras que conforman el SRSALP.

A pesar de los dos procesos de transferencia señalados²⁴, la Gerencia de CJ, a cargo de los CJDR y SOA, sigue manteniendo la misma estructura orgánica (ver Anexo 4). Tanto los órganos de apoyo como de asesoría se encuentran conformados por los funcionarios de primer nivel, incluido el o la gerente general. Mientras que los órganos desconcertados presentan una propia administración que rinde cuentas a la Gerencia a través de los órganos de apoyo

²⁴ Tal y como se narró, hasta fines del 2018, la Gerencia de CJ perteneció a la Gerencia General del Poder Judicial. Debido al proceso de transferencia del Poder Judicial al MINJUSDH, la Gerencia de CJ pertenece a la Dirección de Asuntos Criminológicos del MINJUSDH. Sin embargo, un segundo proceso de cambio ha generado que la Gerencia de CJ se conforme como un órgano adscrito del MINJUSDH.

y de asesoría. Esta administración particular se encuentra ubicada dentro de los mismos Centros Juveniles; está compuesta por una dirección, personal administrativo y el Equipo Técnico Multidisciplinario (educadores sociales, trabajadoras sociales y psicólogas). Debido a que trabajan directamente para el Ministerio y se encargan de implementar los programas de intervención socioeducativa (con sus modificaciones progresivas), pero mantienen un trato directo y constante con la población de menores, son conocidos como los funcionarios de segundo nivel. El resto de actores que laboran en el Centro Juvenil y, a su vez, mantienen un trato directo, pero no constante con las menores, son los profesores del CEBA, el personal de seguridad, de cocina y de limpieza, los profesores de los talleres, algunos grupos religiosos u ONG's (ver Anexo 5).

3.2. Funcionarios de segundo nivel y personal del CJDR de Santa Margarita

Con la identificación de actores, se pretende determinar el tipo de relación que se establece con las ASLP: relación cercana alta, relación cercana media, relación cercana baja y relación nula. Esto nos sirve para determinar la importancia del papel que cumplen las educadoras sociales a partir de una encuesta auto aplicada para las menores. Sin embargo, debido a la demora de los permisos (para el recojo de información) por problemas institucionales, se decidió generar un puntaje a partir de la observación y de entrevistas realizadas

a algunas menores. Es por ello que la tabla 6 presenta un puntaje aproximado (en una escala del 1 al 5, en donde 5 es bastante, 4 es buena, 3 es regular, 2 es poco y 1 es muy poco) y tentativo al tipo de relación establecida entre las menores y las personas que trabajan en Santa Margarita. Puntaje otorgado por la autora de la presente tesis.

Tabla 7. Tipo de relación cercana con las adolescentes del CJDR de Santa Margarita, 2019

	Confianza	Tiempo	Puntaje final
directora	3	3	6
educadoras sociales	5	5	10
trabajadoras sociales	3	3	6
psicólogas	3	2	5
personal administrativo	0	0	0
profesores del CEBA	2	3	5
profesores de talleres	2	3	5
personal de limpieza	2	1	3
personal de seguridad	1	1	2
personal de cocina	1	1	2

- 0: relación nula / - de 1 a 3: relación cercana baja / - de 4 a 6: relación cercana media / - de 7 a 10: relación cercana alta

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, se puede determinar el personal administrativo del centro presenta una relación nula con las menores. Ello se observa y se confirma a través de las entrevistas realizadas a las menores entrevistas que señalaban que “los administrativos no nos dicen nada, pasan de frente a su oficina” (adolescentes 4, 6, 8 y 9, junio 2019). Por otro lado, tanto el personal de seguridad como el de limpieza y cocina presentan un tipo de relación baja con las menores pues, por lo menos, mantienen un trato amigable con las chicas. Ello se confirma con la observación y las entrevistas realizadas a las menores y al personal de limpieza que señalan que “un grupo de chicas va a cocinar con las señora y ayudan a servirnos” (adolescente 2), “todo bien con el personal de seguridad, a veces se meten a ayudar a las educadoras” (adolescente 2), “la señora de limpieza es bien alegre” “la señora de limpieza te conversa cuando la necesitas también” (adolescente 1, 2, 7, 8 y 9) y “hay veces que he ayudado a algunas chicas, las he tratado de aconsejar y, bueno, me ha funcionado y me siento bien” (señora de limpieza, junio 2019).

Asimismo, quienes establecen un tipo de relación cercana media con las menores son los profesores del CEBA y de los talleres, así como las psicólogas. Ello debido a que a estas personas las menores las ven durante un determinado tiempo. “A los profesores y profesoras del CEBA los ven en las mañanas” (educadora 2, junio 2019). Sus talleres los llevan durante la tarde, de 2 a 5 pm y, por otro lado, ven a la psicóloga una hora aproximadamente. A pesar de ser tiempos cortos, las menores sí afirman una buena relación con ellas. Una de las menores señalaba que le tenía más confianza a su profesora de taller que a la

psicóloga, que solo a la profesora del taller le podía “contar sus cosas” (adolescente 4).

A su vez, tanto las trabajadoras sociales como la directora del centro, también, presentan un tipo de relación media; sin embargo, se considera un puntaje mayor a las profesoras del CEBA y de los talleres y la psicóloga, debido a la capacidad de influencia que tienen sobre las adolescentes. Se observa que las trabajadoras sociales, al ser cuatro, atienden a las menores todos los días y a cualquier hora del día. Si alguna menor necesita hablar con la trabajadora, simplemente la busca o solicita hablar con ella en el momento que ella desee, pero dentro del horario de trabajo de la trabajadora social. Las trabajadoras sociales no solo se encargan de monitorear su avance a través de informes y demás, sino que pueden identificar problemas y solucionarlo a través del diálogo con ellas. Ahora, el trato con la directora presenta el mismo nivel debido a que la actual directora considera que es importante conocer bien a las chicas para sus labores, es por ello que prefiere acercarse y conversar con algunas, además es psicóloga y ello le permite capacidad de manejo e influencia sobre el comportamiento de las menores (directora, junio 2019).

Quienes presentan una relación cercana alta con las menores son las educadoras sociales, pertenecientes al Equipo Técnico. Las educadoras son las que pasan mayor cantidad de tiempo con las chicas, incluso duermen con ellas. Las educadoras no solo son conserjes o guardias de patio, sino que, por la confianza desarrollada y el diálogo fluido, las educadoras sociales son como

unas “madres” para las menores. Si identifican algún problema las derivan a la psicóloga, a la trabajadora social o al personal de salud necesario en el momento. Se encargan de informar cualquier problema en alguna de las menores. La mayoría de menores entrevistadas afirma ello, señalan que con las educadoras hay un diálogo más fluido por todo el tiempo que pasan con ellas, además que les brindan un trato maternal; es decir, las tratan como si fueran sus hijas.

3.3. Equipo Técnico multidisciplinario

Psicólogas y trabajadoras sociales por Programa

Según el documento “SRSALP”, se espera la siguiente cantidad de psicólogas y trabajadoras por Programa. Sin embargo, de acuerdo con la base de datos brindada, las entrevistas y la observación no participante, la Tabla 7 evidencia una cantidad diferente a la esperada.

Tabla 8. Número de psicólogas y trabajadoras sociales por cada adolescente del CJDR de Santa Margarita, 2019

	Esperado				Realidad	
	Psicóloga (P)	Trabajadora social (TS)	Adolescentes (A)	P/TS x A	P x A	TS x A
Programa I	1	1	30	1 x 30	2 x 97	4 x 97
Programa II	1	1	30	1 x 30		
Programa III	1	1	40	1 x 40		
Programa IV	1	1	40	1 x 40		
Programa PII	1	1	-	-		
Programa de “madres”	1	1	-	-		

Programa de "Seguimiento"	1	1	-	-	-	-
Total	7	7	140	1 x 20	1 x 49	1 x 24

Fuente: Elaboración propia.

Si por cada 20 adolescentes, debe haber una psicóloga y una trabajadora social; en una población de 97 menores, debe haber, por lo menos, 5 psicólogas y 5 trabajadoras sociales. Sin embargo, según la entrevista realizada a la actual directora del CJDR de Santa Margarita y a la base de datos interna sobre el personal, se identifican solo 2 psicólogas y 4 trabajadoras sociales. En total, son 6 operadoras que forman parte del Equipo Técnico, junto con las educadoras sociales, que se dedican a la atención de 97 menores.

De acuerdo con el SRSALP, la capacidad de atención de una psicóloga puede extenderse a 20 menores; sin embargo, la realidad evidencia que son solo dos psicólogas para 97 menores. Es decir, en promedio, una psicóloga debe atender a 49 menores aproximadamente, se trata de casi 30 menores más que exceden la capacidad de atención de las psicólogas. Mientras que la capacidad de atención de una trabajadora social, también, puede extenderse a 20 menores; no obstante, haber 4 trabajadoras sociales por 97 menores. Es decir, una trabajadora social atiende a 24 menores, 4 menores más que excede la capacidad de atención de las trabajadoras sociales.

El día en que se realizaron las entrevistas, se validó el número de trabajadoras sociales en el centro; no obstante, por encontrarse solo una

psicóloga laborando, debido a una licencia por salud de la segunda psicóloga. Ello explica el motivo por el cual las educadoras sociales, al ser una cantidad mínimamente esperada, deben lidiar con la falta de psicólogas y/o trabajadoras sociales. A continuación un breve recuento de la cantidad de educadoras sociales que laboran en el Centro Juvenil y que lidian con la insuficiencia del servicio de atención del Equipo Técnico Multidisciplinario debido a la falta de operadores sociales evidenciada (psicólogas y trabajadoras sociales).

Número de educadoras sociales por Programa

En la tabla 8 se puede observar la cantidad esperada de educadores sociales (ES) por Programa de acuerdo con el documento público “SRSALP” y, por otro lado, se muestra la cantidad registrada a junio del 2019 de educadoras sociales (ES) por Programas. Se determina que, en un contexto de sobrepoblación, el número de educadoras actual no es, específicamente, el esperado por poco. No obstante, de acuerdo con las entrevistas realizadas, debido al perfil de las menores, se necesita más recurso humano (específicamente, educadoras sociales y resto de Equipo Técnico) para su atención.

Por otro lado, se observa que, según el documento, el Programa de madres no debiera presentar a ninguna educadora; sin embargo, en la realidad, el Centro Juvenil se tienen dos educadoras que se encargan del acompañamiento e intervención a las madres adolescentes y sus hijos. Además,

se identifica que, actualmente, de acuerdo con las entrevistas, no se cuenta con el Programa de Seguimiento al Adolescente Egresado (a).

Tabla 9. Número de educadoras sociales por cada adolescente del CJDR de Santa Margarita, 2019

	Esperado			Realidad		
	ES	Adolescente s	ES x adolescent e	ES	Adolescente s	ES x adolescent e
Programa I	1	8	1 x 8	3	19	1 x 6
Programa II	1	10	1 x 10	3	43	1 x 14
Programa III	1	12	1 x 12	2	10	1 x 5
Programa IV	1	12	1 x 12	3	10	1 x 3
Programa PII*	1	6	1 x 6	1	10	1 x 10
Programa de "madres"***	-	-	0	2	5	1 x 3
Programa de "Seguimiento"***	1	1	1 x 1	0	0	0
Total	6	49	1 x 8	14	97	1 x 7

Fuente: Elaboración propia.

* Programa de Intervención Intensiva. Actualmente, lo llaman PAI (Programa de Atención Intensiva).

** Actualmente, recibe el nombre de "Lactario"

*** Programa de Seguimiento para el Adolescente Egresado. Actualmente, no existe.

3.4. Sobre las educadoras sociales

3.4.1. Sobre su rol como "educador social" en un Centro Juvenil de medio cerrado

A partir de una revisión de documentos internos y públicos en web, tales como el Sistema de Reinserción Social del Adolescente en conflicto con la Ley

Penal (SRSALP), el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), el Manual Rol del Educador Social en los Centros Juveniles de medio cerrado a nivel nacional (el Manual del Educador Social, en adelante) y el Código de Responsabilidad Penal del Adolescente (el Código, en adelante), se puede comprender cómo el Estado ha determinado y determina la figura del educador social de los Centros Juveniles del país. Además, para efectos de la investigación, permite aproximarnos a una descripción del rol que desempeñan las educadoras sociales como sujetos de estudio de la presente tesis. (Ver Anexo 6)

Se observa que, en la definición sobre quién es el educador social, tanto el SRSALP como el Manual del Educador Social lo describen como una persona clave y necesaria en el acompañamiento e intervención socioeducativa del adolescente en el Centro Juvenil, mientras que el Código le otorga una imagen profesional con competencias que lo ubican dentro de un Equipo Técnico Multidisciplinario (en donde se encuentra, a su vez, psicólogos y trabajadores sociales).

Tal como se observa en la tabla, solo el SRSALP y el Manual del Educador Social determinan un perfil del educador social, en donde coinciden con la necesaria presencia de valores éticos, cualidad de liderazgo y habilidad para el manejo de situaciones. Teniendo en cuenta que este perfil responde a cualidades y habilidades blandas de una persona, se puede generar conflicto al

momento de evaluar la presencia de dichas características en una persona que aspire a ser educador social.

Mientras que el MOF, el Manual del Educador Social y el Código coinciden con la determinación de las responsabilidades del educador social, en torno, principalmente, a cuestiones administrativas, el SRSALP determina sus responsabilidades en torno a un rol de tutor o guía que se concentra, principalmente, en acompañar al adolescente en su proceso de internamiento y rehabilitación. Por otro lado, se debe observar que tanto el MOF como el Manual del Educador Social y el Código (aquí, el Código presenta una contradicción, ya que mientras que, en su definición sobre quién es el educador social, sí integra su imagen como parte del Equipo Técnico Multidisciplinario, en su descripción de responsabilidades, no lo integra) no integran la imagen del educador social como parte del Equipo Técnico Multidisciplinario, mientras que el SRSALP dispone su imagen como operador dentro del Equipo Técnico Multidisciplinario. Esto último, de acuerdo con las entrevistas, ha generado problemas, tales como que las educadoras reclamen no sentirse parte del Equipo o sentir sus labores son catalogados como inferiores al de las psicólogas y trabajadoras sociales, teniendo en cuenta que, en el Perú, no existe una carrera profesional de "educación social".

En resumen, las educadoras sociales son aquellas personas dotadas de competencias profesionales, habilidades o cualidades personales y valores, y capacitadas para ejercer su cargo como operadoras del Sistema y actores clave

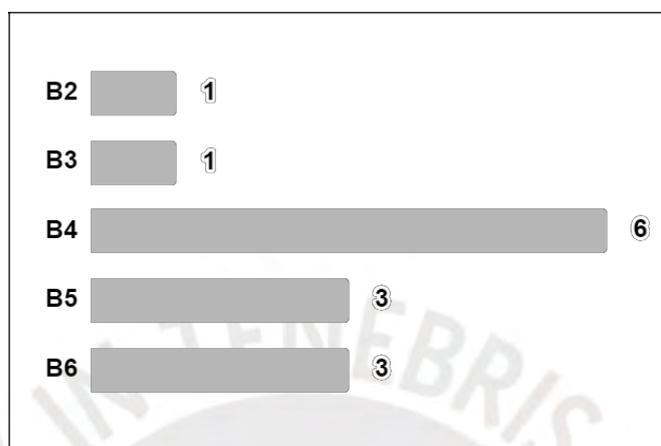
en el proceso de reeducación, rehabilitación y resocialización de las adolescentes en situación de conflicto con la ley penal.

3.4.2. Breve caracterización de las educadoras sociales del CJDR de Santa Margarita

a. Edad

Las edades de las educadoras sociales varían; un promedio de las edades de todas no sería representativo. Para el análisis de esta variable se utiliza los códigos de “Base” que abarcan diez años; de esta manera, Base 1 (B1) significa que la edad oscila desde los 10 a los 19 años, mientras que Base 2 (B2) significa que la edad oscila desde los 20 a los 29 años y, así, sucesivamente. De acuerdo con los datos brindados por la administración del CJDR de Santa Margarita (2019), hay una educadora que tiene 29 años y, por tanto, se encuentra en “Base 2” (B2), mientras que otra educadora se encuentra en “Base 3” (B3) pues tiene 35 años. Hay seis educadoras en “Base 4” (B4) - una de 40 años, tres de 43 años, una de 44 años y una de 48 años; tres educadoras, en “Base 5” (B5) - dos de 55 años y una de 56 años y; tres educadoras, en “Base 6” (B6) - una de 61 años, una de 64 años y una de 65 años.

Gráfico 8. Edad de las educadoras sociales del CJDR de Santa Margarita –
Junio, 2019

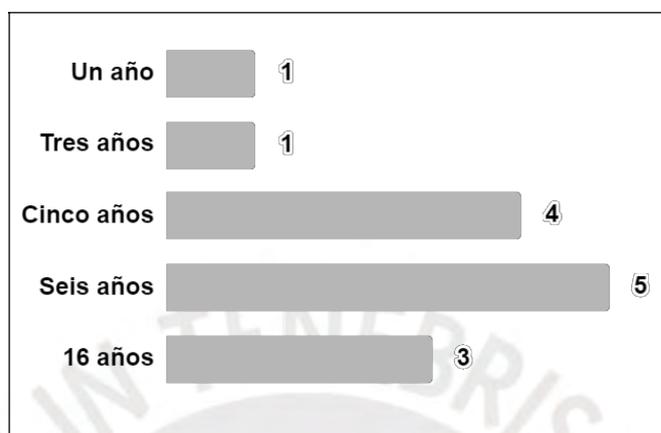


Fuente: Elaboración propia.

b. Tiempo de servicio

Muchas de las educadoras sociales llevan mucho tiempo desempeñando su cargo en el Centro Juvenil. Tres educadoras llevan 16 años trabajando en el CJDR de Santa Margarita; cinco educadoras, seis años (6); cuatro educadoras, cinco años (5); una educadora, cuatro años (4); y, una educadora, un año (1). Se debe tener en cuenta que se registran estos tiempos de acuerdo al tipo de régimen que las acoge, lo que quiere decir que, antes pudieron encontrarse en otros y no tenerse registrado y validado dicho dato en una base de datos. Esto último puede comprobarse con el caso de la educadora que fue entrevista que señaló llevar 22 años trabajando como educadora social en el CJDR de Santa Margarita.

Gráfico 9. Tiempo de servicio de las educadoras sociales del CJDR de Santa Margarita - Junio, 2019

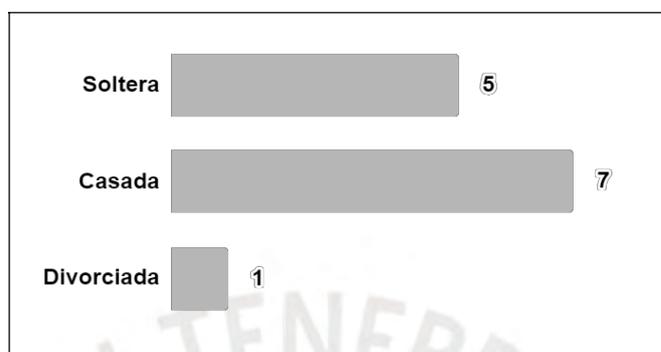


Fuente: Elaboración propia.

c. Estado civil

De acuerdo con la base de datos, las respuestas que se ofrecen al estado civil son “soltera”, “casada” y “divorciada”, teniendo en cuenta que las “solteras” pueden ser convivientes o no. En ese sentido, la mayoría responde que se encuentran “casada” (siete educadoras), mientras que cinco educadoras responden que se encuentra soltera y, una educadora se encuentra “divorciada”.

Gráfico 10. Estado civil de las educadoras sociales del CJDR de Santa Margarita – Junio, 2019

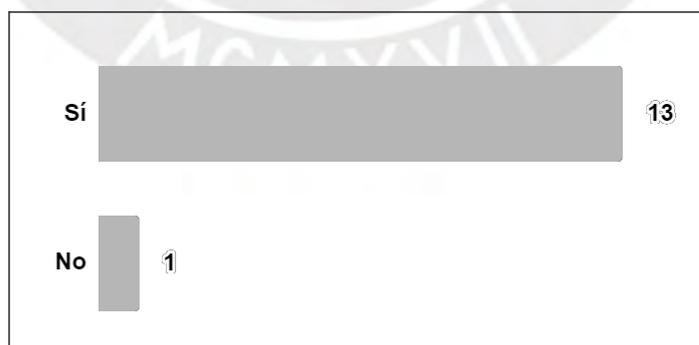


Fuente: Elaboración propia.

d. *Número de hijos*

Según los datos brindados y registrados por la administración, casi todas las educadoras (13) tienen hijos y/o hijas. Solo una educadora no tiene hijos.

Gráfico 11. Número de hijos de las educadoras sociales del CJDR de Santa Margarita – Junio, 2019

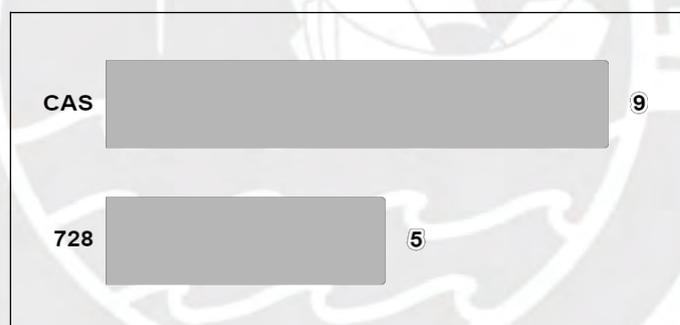


Fuente: Elaboración propia.

e. Tipo de contrato²⁵

Las educadoras sociales presentan el cargo funcional de “Tutoría y Orientación al Menor” en el Centro Juvenil. Nueve de ellas presenta un tipo de contrato CAS (de servicio público), mientras que cinco de ellas presenta la contratación de 728 (de servicio público). De acuerdo al tipo de contrato o régimen laboral en el que se encuentren, se perciben ingresos de s/. 1 400.00 (CAS) y de s/. 3 172.00 (728). Todas se encuentran bajo el sistema de salud EPS (Entidad Prestadora de Salud), ninguna en EsSalud.

Gráfico 12. Tipo de contrato de las educadoras sociales del CJDR de Santa Margarita - Junio, 2019



Fuente: Elaboración propia.

f. Formación

De acuerdo con la base de datos que posee la administración, las educadoras sociales presentan los siguientes niveles de profesionalismo: cuatro educadoras son bachiller en derecho, educación y educación inicial; tres

²⁵ El personal del Estado es contratado por medio de tres regímenes: Decreto Legislativo 276, Decreto Legislativo 728 y el Contrato Administrativo de Servicios (CAS).

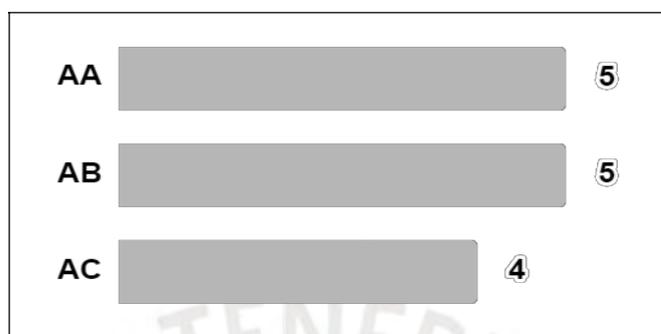
educadoras son licenciadas en educación, educación física, educación secundaria y psicología²⁶; dos educadoras son técnicas en educación inicial y enfermería; tres educadoras no concluyeron su carrera técnica de enfermería, educación y ofimática y, una educadora solo terminó el colegio. Esta última solo lleva un año trabajando como educadora en el centro bajo la contratación CAS.

g. Tipo de turno de trabajo

Dentro del CJDR de Santa Margarita, las educadoras sociales se organizan por turnos: AA, AB, AC. La jornada de cada educadora es de 24 x 48; es decir, trabajan 24 horas seguidas (un día) y descansan 48 horas (dos días). Si las educadoras del turno AA empiezan su turno un lunes, descansan martes y miércoles, mientras que las educadoras del turno AB empiezan su turno el día martes y las educadoras del turno AC, el día miércoles. Las educadoras del turno AA retoman el jueves; las educadoras del turno AB, el viernes; y las educadoras del turno AC, el sábado y, así sucesivamente.

²⁶ Esta última posee una maestría en Salud Pública con mención en Epidemiología

Gráfico 13. Tipo de turno de trabajo de las educadoras sociales del CJDR de Santa Margarita - Junio, 2019



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Organización de educadoras sociales del CJDR de Santa Margarita por turnos - Junio, 2019

Turno	# ES	Días laborables del mes
AA	5	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31
AB	5	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29
AC	4	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Problemas entre el personal del CJDR de Santa Margarita: el caso de las Educadoras Sociales

Se entiende la importancia del rol que desempeñan las educadoras sociales en el proceso de resocialización de las adolescentes debido a muchos factores, tales como el tiempo que pasan con ellas, la confianza que se construye y la falta del servicio de atención de tanto psicólogas como trabajadoras sociales. De acuerdo con la directora del Centro Juvenil, gran parte del funcionamiento de Santa Margarita se debe al trabajo de las operadoras del sistema de reinserción social; no obstante, comenta que la cantidad de personal es insuficiente (14 educadoras, 4 trabajadoras sociales y 2 psicólogas) para la atención de casi 100 menores.

Por otro lado, respecto a la formación de las operadoras, señala que “no hay formación de educadoras sociales”, lo cual es cierto si se trata de que no existe una profesionalización de la educación social como tal que, incluso, pueda generar una especialización de la educación social con personas privadas de libertad. Muchas de las educadoras del centro son “personas con estudios truncados y con formación antigua, capacitadas a nivel técnica en su mayoría que, sin embargo, han aprendido de la experiencia” (directora, junio del 2019). A su vez, una educadora menciona que “es necesaria una formación en el trabajo con poblaciones vulnerables” (educadora 2, junio 2019). Se requiere de una formación especializada y efectiva.

Lo mismo ocurre con los profesores del CEBA²⁷: “no tienen información para trabajar con menores infractores y eso genera problemas con las educadoras pues exigen que el control u orden lo interpongan las educadoras, pues los profesores no tienen esa capacidad” (ídem). Cabe señalar que los y las profesoras del CEBA están con las adolescentes durante la mañana, desde las 8 hasta las 12:40, aproximadamente; es decir, comparten regular cantidad de tiempo con ellas. Por ello, también es importante que los docentes se especialicen en un tipo de formación brindada a la población privada de su libertad.

Se trata de un problema de formación especializada al trabajo con una población en estado de vulnerabilidad. La directora afirma que, aproximadamente, “un 15% de las menores son reacias a los cambios, es decir presentan un perfil de corte psicopático, con familias criminógenas” (ídem). Este tipo de perfil requiere de una atención especializada, en donde, según la directora, se requiere de un terapeuta que desarrolle terapias grupales incluso. Una educadora señala que “hay casos particulares que se deben tratar con atención especializada, lo cual no se dan cuenta es una realidad (...) las educadoras vivimos saturadas”.

Teniendo en cuenta dicho problema, hay cierta cantidad de capacitaciones que se imparten para las educadoras; sin embargo, no van

²⁷ Centros de Educación Básica Alternativa

debido a que “el trabajo es de 24 x 48 y es muy cansado, una también debe descansar y hacemos otras cosas familiares” (educadora social 2, junio 2019). Tal y como se explicó anteriormente, 24 x 48 quiere decir que trabajan 24 horas seguidas y descansan 48 horas, lo que genera que se organicen por turnos. A pesar de ello, la educadora entrevistada señala que no disponen de mucho tiempo para tales capacitaciones. Ahora bien, de acuerdo con las entrevistas realizadas y la observación, se puede identificar que la mayoría de problemas o conflictos entre el personal de trabajo en el CJDR de Santa Margarita implican a las educadoras sociales. Según Alberto Cabello, subgerente técnico normativo de la Gerencia de Centros Juveniles²⁸, las educadoras sociales tienen problemas con otras educadoras sociales, con los otros miembros del Equipo Técnico Multidisciplinario (trabajadora social y psicóloga), con la dirección, con el personal administrativo y con las mismas menores.

Los problemas con el personal administrativo consisten en el conflicto que se genera cuando el personal administrativo no accede a permitir los permisos de faltas de las educadoras sociales cuando estas lo solicitan sin anticipación o, simplemente, faltan y avisan el mismo día. Ello genera que el personal administrativo deba buscar un reemplazo inmediato para cubrir dicha falta y, a su vez, reconocer un pago extra a la educadora que reemplace, ya que, debido a que, algunas veces, las faltas son justificadas, las educadoras que faltan siguen cobrando su sueldo. Sin embargo, existe el riesgo de no encontrar un

²⁸ RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 0036-2019-JUS

reemplazo, lo que perjudica el funcionamiento del Centro Juvenil durante ese día. Se trata de tensiones por poder, en donde prima la jerarquía y se agudizan los problemas debido al poco personal; son tan pocas que estos detalles se vuelven problemáticos. Si hubiera más gente sería más fácil otorgar permisos.

A su vez, con la dirección presentan problemas debido a que la dirección es quien recibe todo tipo de pedidos, quejas o comentarios de parte del personal sobre algún problema entre estos o con las menores. Uno de los días de visita se identificó el caso de una profesora del CEBA que se quejaba de que la educadora social debía ser un apoyo para ella a la hora de las clases; sin embargo, la educadora social respondía que la profesora, también, debería tener la capacidad de manejar al grupo y que, además, la educadora tenía que estar pendiente del resto de adolescentes no se encuentran dentro de las aulas. No obstante, debido a las funciones que le competen a cada una, las docentes cumplen su rol de enseñar y las educadoras, de velar por el cuidado de las menores, por tanto deben tratar de encontrarse presentes en las aulas. Estos problemas generados, nuevamente, pueden responder a conflictos por poder sobre las jerarquías de los cargos.

Otra peculiaridad identificada es el problema que se genera entre las operadoras del Centro Juvenil debido a la formación profesional de las educadoras sociales que no responde a la función que ejercen o, simplemente, no presentan dicha formación frente a las trabajadoras sociales y psicólogas, quienes sí presentan formación profesional en su campo. Debido a que todas

forman parte del Equipo Técnico Multidisciplinario, se entiende que deben trabajar en conjunto coordinando entre ellas y a un mismo ritmo; no obstante, no suceder así pues se generan conflictos de poder entre ellas dada las jerarquías que se forman según formación profesional.

Otro problema que se genera entre las operadoras o, entre las mismas educadoras sociales del Centro Juvenil se debe a los dos tipos de contratación existentes (728 y CAS). La directora señala que ha identificado quejas entre algunas debido a ello pues la diferencia de la remuneración es grande, “son casi 2 mil soles de diferencia por tipo de contratación y hacen lo mismo”, le argumentan a la directora. Se trata de una lógica de “si ganas más, entonces ocúpate tú”.

Por último, otro de los problemas que se identifican es entre las educadoras sociales y las adolescentes del Centro Juvenil. De acuerdo con el subgerente Alberto Cabello, le suelen informar sobre este tipo de problemas muchas veces. Señala que ellos consisten en cómo las educadoras sociales involucran a las menores en sus problemas, “generan o buscan generar alianzas y lo tratan de usar a su favor” (subgerente, 2019). Se agrega, a lo anterior, el no manejo de las educadoras sociales sobre temas de sexualidad. El subgerente argumenta que muchas de las educadoras son conservadoras y homofóbicas. Entonces, cuando identifican un comportamiento sexual supuestamente “fuera de lo heterosexual”, lo solucionan con el castigo de encerrarlas en el PAI como si existiera una pauta sexual rígida o si fuera la única salida a la dificultad de

entender los roles de género diferenciados entre mujeres (no siempre implicaría homosexualidad) o, simplemente, el performance de los roles de género. Al entender que la sexualidad es un tema importante a tratar durante la adolescencia, las educadoras sociales no presentan un manejo de ello pues no acompañan dicho proceso de descubrimiento de la orientación e identidad sexual de las adolescentes, siendo un tema elemental en esta etapa de la vida.

4. Problemas identificados en el CJDR de Santa Margarita

Desde hace algún tiempo, los Centros Juveniles del país se encuentran en situación crítica de sobrepoblación y hacinamiento. La atención a estas instituciones públicas de internamiento a adolescentes en conflicto con la ley penal es reciente debido a sucesos recientes como la muerte de cinco menores en un incendio generado en el CJDR de Trujillo, los constantes motines en el CJDR de Lima y las quejas y reclamos frecuentes de los vecinos del distrito de San Miguel.

En la actualidad, 28 de mayo del 2019, una semana antes de la realización de las entrevistas de la presente investigación, la Defensoría del Pueblo determina, mediante la Nota de Prensa N° 152/OCII/DP/2019, la “necesidad de declarar en emergencia el Sistema de Reinserción Social de los adolescentes infractores” (s/p). Sumado a que, de acuerdo al Observatorio Nacional de Violencia Contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar, las mujeres

privadas de libertad son consideradas un grupo vulnerable, el CJDR de Santa Margarita se sitúa como un caso de particular interés, en donde junto con los comentarios y afirmaciones de las entrevistas realizadas se pueden confirmar algunos de los problemas señalados por la Defensoría del Pueblo, además de añadirse otros problemas a partir de las entrevistas y de la observación no participante realizada.

a. Sobre la infraestructura

La Defensoría del Pueblo (2019)²⁹ señala que la infraestructura de los Centros Juveniles “supera, en promedio, los 50 años de construcción y, en su mayoría no fueron diseñados para albergar adolescentes privados de libertad” (s/p). Ello se debe a que muchos de estos centros fueron parte de las casas-hogares del INABIF y se asume la idea de que los y las adolescentes sancionados por medida judicial presentan, en su mayoría, un perfil de tipo conflictivo y, por ende, la infraestructura de una institución de internamiento debe considerar a la población que la albergue. Por otro lado, la antigüedad de las infraestructuras de estos centros generan deficiencias en los servicios de agua, desagüe, energía eléctrica, entre otros, que exponen “un grave riesgo para los adolescentes, trabajadores y visitas” (idem). La directora del CJDR de Santa Margarita confirma ello y señala que “la infraestructura es muy pequeña y antigua” (directora, junio del 2019), lo cual se presenta como un obstáculo a la intervención socioeducativa que se realiza en el Centro Juvenil. Evidencia de

²⁹ Nota de Prensa N° 152/OCII/DP/2019

ello, es el único patio que se posee para las casi 100 adolescentes del centro (ver imagen N° 1, Anexo 7). A su vez, algunas menores señalaron que “en el patio no hay agua” y que deben “estar con baldes yendo al tanque de agua” (junio 2019).

Asimismo, otra peculiaridad del CJDR de Santa Margarita es la imagen externa (visible al público) de su infraestructura. Teniendo en cuenta que el enfoque transversal al funcionamiento de los Centros Juveniles es el de “reinserción social” y que una de las tareas es trabajar contra el estigma social que recae sobre las menores, el visibilizar una concertina de seguridad³⁰ en los muros de poco más de dos metros de altura del Centro Juvenil (ver imagen N° 2, Anexo 7) es, particularmente, contradictorio al discurso del tratamiento y rehabilitación de las menores a través de medidas socioeducativas. Ello debido a que, antes, no fue así. Luego de una revisión en la web, se puede dar cuenta que el aspecto del centro ha ido cambiando con el tiempo. Hacia el 2013 y 2014, lo único que cambia, en el aspecto, es el color de la fachada a un tipo de color verde militar (ver imagen N° 3, Anexo 7), dando un aspecto más “serio”. Antes del 2013, el aspecto del Centro Juvenil era distinto, pues no presentaba la concertina de púas y el color amarillo de la fachada confundía al Centro Juvenil como un colegio cualquiera (ver imagen N° 4, Anexo 7).

³⁰ También conocida como concertina barbada, un alambre de púas o cuchillas.

Se debe entender que la reinserción social y una intervención socioeducativa implica no solo el regreso de las menores a la sociedad, sino, también, de la aceptación de este regreso de parte de la sociedad, una sociedad que las estigmatiza como delincuentes que son un peligro para la sociedad y que, por tanto, no deben estar sueltas. Este cerco de púas puede ser contraproducente al proceso de reinserción social.

b. Sobre la sobrepoblación

La Defensoría señala que la sobrepoblación genera “un impacto negativo en el funcionamiento de los programas de tratamiento al adolescente, dificultando con ello su proceso de resocialización” (s/p). Teniendo en cuenta una capacidad de albergue límite, actualmente, el CJDR de Santa Margarita alberga a 97 menores que genera un 10% de sobrepoblación. La consecuencia de dicha sobrepoblación deviene en un estado de hacinamiento; sin embargo, tanto la directora del Centro Juvenil como algunas de las educadoras y adolescentes señalan que gozan de buena alimentación y de camas para descansar, a pesar de que posean solo un patio para sus actividades. La situación anterior no responde, directamente, a un estado de hacinamiento. No obstante, sí hay reclamos de parte de las menores sobre las consecuencias de la sobrepoblación. Entre estos reclamos, las menores entrevistadas diferencian dos espacios: “adentro” (en donde se encuentra el patio y comparten el espacio las adolescentes del Programa I, II y III) y “afuera” (en donde se encuentra el Lactario, el Programa IV y algunas “inquilinas” o adolescentes que han salido del patio por problemas con otras adolescentes). (Ver imagen N° 5, Anexo 7)

Debido a la cantidad de menores, la directora actual del CJDR de Santa Margarita ha dividido el Programa II en dos (PII.1 y PII.2). De acuerdo a lo señalado por una de las educadoras entrevistada, el Programa I alberga a 19 menores; el Programa II.1, a 15 menores; el Programa II.2, a 28 menores; el Programa III, a 10 menores; el Programa IV, a 10 menores; el Programa de Madres, a 5 menores y sus hijos; y, el Programa de Intervención Intensiva (PII), a 10 menores. Las menores que se encuentran “afuera” y no son de los programas de “afuera” son llamadas las “inquilinas”. Entonces, se genera la siguiente distribución de menores por percepción del espacio (imagen N° 6).

Figura 3. Distribución actual de las adolescentes del CJDR de Santa Margarita por percepción del espacio



Fuente: Elaboración propia

Esta diferenciación de los espacios es importante para entender las dinámicas entre las menores, ya que “afuera” es un ambiente más tranquilo para la realización de actividades a diferencia de “adentro” que se presenta como un ambiente sofocante para las menores. Algunas adolescentes entrevistadas (junio 2019) señalan lo siguiente al respecto.

- Adolescente 1: “afuera” es más tranquilo que “adentro”, pues “adentro” “no hay agua en el patio, se siente mucho estrés por tantas personas ahí, mucho bullicio”.

- Adolescente 2: se trata de “un lugar muy chico para muchas personas, se necesita más espacio para hacer actividades”.

- Adolescente 3: “el patio siempre anda lleno, es muy estresante, hay solo un comedor adentro y una sola sala multiuso pequeña”, lo que genera que se sienta “muy ofuscada”.

- Adolescente 4: “adentro, en el patio, se aburren mucho, hay mucha bulla, mientras que afuera no es así, es más tranquilo”.

- Adolescente 5: “en el patio, hacen mucha bulla, adentro es desesperante y afuera no tanto”.

De acuerdo con el anterior conteo de educadoras sociales por Programa y debido a que hay más menores “adentro” que “afuera”, “adentro” hay ocho educadoras a disposición de 62 menores, mientras que “afuera” hay seis educadoras a disposición de 25 menores. El mayor número de educadoras “adentro” es proporcional a la mayor cantidad de menores que se encuentran;

sin embargo, muchas veces, la cantidad de educadoras es insuficiente. Lo anterior se explica debido a que las menores de “adentro” son de los primeros programas con las cuales aún se está trabajando una “inducción y un cambio personal”, por lo que los conflictos, tales como discusiones o peleas, ocurren solo “adentro” y suelen ser difíciles de controlar. La mayoría de adolescentes entrevistadas señalan que con las peleas, muchas veces, las educadoras, a la hora de intervenir y separar a las menores, han salido lastimadas con moretones, arañazos e, incluso, una terminó desmayada del impacto de una “patadaza” en la cabeza. El control para el espacio de “adentro” es más difícil que para el espacio de “afuera”.

Dos de las menores entrevistadas pertenecen al Programa III, pero ellas se encontraban “afuera” debido a peleas que habían tenido adentro. Señalaron que las tenían afuera para cuidarlas y separarlas de las que las habían golpeado. Una de ellas señaló que “felizmente, le pasó eso porque “adentro” es feo” (adolescente 5, junio 2019). Otra de las menores entrevistadas señaló que “otras chicas que quieren salir de adentro a veces se pelan a propósito para que las lleven al PAI³¹ y puedan estar afuera” (adolescente 1, junio 2019).

c. Sobre el presupuesto

Otro de los problemas señalados por las entrevistadas es el bajo presupuesto con el que cuentan. El bajo presupuesto puede explicar la

³¹ PII: Programa de Intervención Intensiva.

inadecuada infraestructura, la falta de recursos y de personal, los bajos sueldos percibidos por las mismas trabajadoras del centro, y ciertas carencias en los servicios básicos. Como duda al bajo presupuesto percibido, se decidió observar el presupuesto asignado en el tiempo de parte del Poder Judicial a través del portal web Consulta Amigable- MEF. Identificar a detalle la asignación de dicho presupuesto no es posible debido a considerarse información interna y privada. Por ello, a continuación, se realiza una observación general del presupuesto asignado a nivel sectorial. Como sector, el Poder Judicial se encargaba de asignar presupuesto entre sus distintas funciones. En ese sentido, la población infractora (PI), desde siempre, ha recibido un 1,8%, aproximadamente, del presupuesto total del Poder Judicial. En los últimos años, desde el 2015, se observa una disminución progresiva del presupuesto asignado de parte del Poder Judicial a la PI y, por tanto, de la Gerencia General del PJ (GGPJ) a la PI.

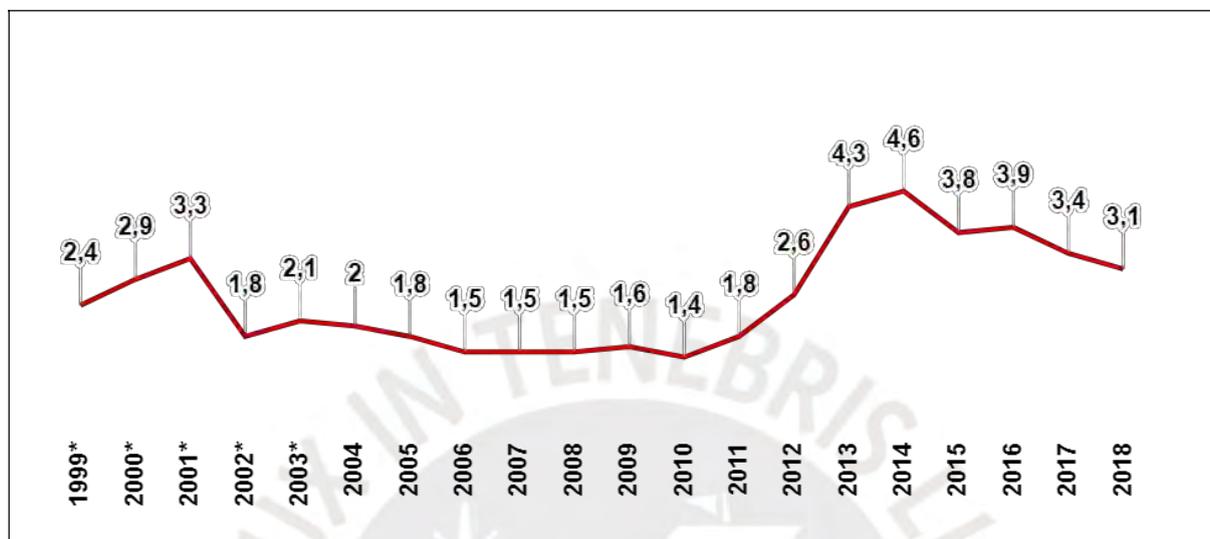
Gráfico 14. %PIM asignado a PI desde el sector PJ, 1999- 2018



* PIA x PIM para los años 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003.

Fuente: Elaboración propia. En base a Consulta amigable –MEF.

Gráfico 15. %PIM asignado a PI desde GGPJ, 1999- 2018

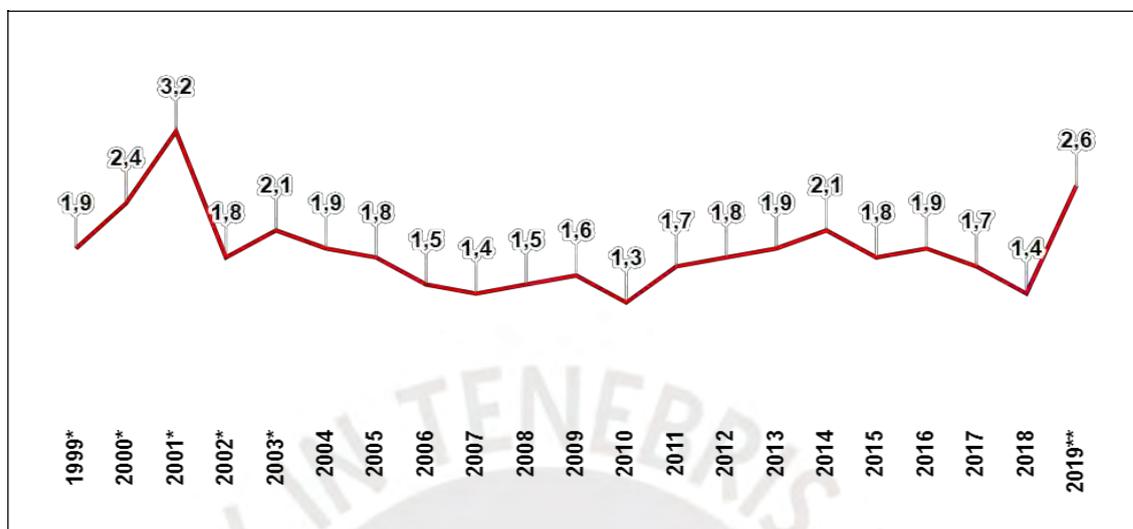


* PIA x PIM para los años 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003.

Fuente: Elaboración propia. En base a Consulta amigable –MEF.

Actualmente, 2019, luego de la transferencia de la Gerencia de Centros Juveniles del Poder Judicial al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el PIM para la PI presenta un aumento doble de un 2,6% de asignación presupuestal dentro de los sectores a nivel nacional, teniendo en cuenta a los sectores justicia y poder judicial, encargados de la jurisdicción de la población infractora.

Gráfico 16. %PIM asignado a PI desde el sector PJ y MINJUSDH, 1999- 2019



* PIA x PIM para los años 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003.

**Desde el 2019, el presupuesto asignado pertenece al sector justicia.

Fuente: Elaboración propia. En base a Consulta amigable –MEF.

d. Sobre corrupción e indiferencia en el Estado

Otro problema resaltante identificado a través de las entrevistas y la observación yace en problemas de corrupción e indiferencia en el Estado en la institución de funcionarios de primer y segundo nivel. De acuerdo con algunas de las entrevistadas, lo que se puede describir respecto a los problemas de corrupción es lo siguiente. “Muchas de las convocatorias para la contratación del personal no eran públicas y, si lo fueron, solo entraban conocidos de la Gerencia” (junio, 2019). Por otro lado, otra de las entrevistadas señalaba que “si Santa Margarita es tranquilo es porque acá no dejan pasar droga ni celulares como en Maranga³², ahí les pasan de todo (...) ahí sí hay corrupción” (junio, 2019). De acuerdo a lo anterior, de forma clara, pero como suposición se evidencia un tipo

³² CJDR de Lima.

de corrupción tanto en la Gerencia como en los mismos Centros Juveniles a nivel general.

Por otro lado, una de las entrevistadas comentaba que percibe “mucha indiferencia de las autoridades (...) parece que no supieran realmente qué significa el trabajo con las adolescentes en conflicto con la ley” (junio 2019). Esta indiferencia no solo puede entenderse a nivel presupuestal, sino que la entrevistada señalaba que, el incremento de las medidas de sanción puede ser prueba de ello (antes, eran tres años; luego, seis años; luego, ocho años; y, ahora, son 10 años máximo de sanción que se les puede dar). Luego de una larga conversación con la entrevistada, se podía entender la clara diferencia entre entender al “Estado como aparato burocrático” y al “Estado como ente”, en donde la entrevistada concluía que sentía que las autoridades para quienes trabaja comprenden al Estado como aparato burocrático. Asimismo, la directora del Centro Juvenil argumenta que, en general, “el Estado no se preocupa mucho por esta población” (junio, 2019).

CAPÍTULO V. LAS EDUCADORAS SOCIALES DE SANTA MARGARITA

A partir de la descripción breve anterior sobre el funcionamiento del CJDR de Santa Margarita y la identificación de los actores que participan del proceso de resocialización, en donde se ha determinado la importancia del estudio del rol que desempeñan las educadoras sociales, en el presente capítulo se busca (1) describir los problemas que enfrentan las operadoras del sistema de reinserción social, que incluye a las educadoras sociales, en el proceso de intervención socioeducativa de medio cerrado brindado a las adolescentes en situación de conflicto con la ley penal (ASLP) del CJDR de Santa Margarita y (2) determinar la capacidad de respuesta o agencia de las educadoras sociales, junto con el resto de operadoras sociales, frente a los problemas identificados.

1. Capacidad de afrontamiento de las operadoras del CJDR de Santa Margarita: las educadoras sociales como actores clave en la intervención socioeducativa

Frente a los problemas identificados en el CJDR de Santa Margarita, las educadoras sociales, junto con otras operadoras del sistema (trabajadoras

sociales, psicólogas y directora), se presentan como burócratas de la calle (Lipsky, 1980) con capacidad de respuesta o afrontamiento; es decir, estrategias empleadas, no necesariamente estipuladas en el manual de sus funciones, que evidencian la discrecionalidad y capacidad de agencia de estos actores.

Teniendo en cuenta los problemas descritos anteriormente y para evidenciar la capacidad de afrontamiento de las operadoras del sistema, se les preguntó sobre estrategias de afrontamiento empleaban o, en otras palabras, cómo afrontan dichos problemas. Para ello, se realizaron entrevistas a actores clave, tales como la directora del Centro Juvenil, una trabajadora social y siete educadoras sociales. Ellas mencionaron estrategias como satisfacción de necesidades básicas, la implementación de talleres, visita de pastorales, reglas internas, reforzadores positivos y negativos y, sobre todo, del uso firme de habilidades como la comunicación, confianza, compromiso y persuasión.

a. Satisfacción de necesidades básicas

La directora de Santa Margarita señala que, a pesar de que la infraestructura es un problema, proveer a las menores de sus necesidades básicas permite que las menores no se sientan incómodas del todo. “Aquí tienen comida rica, se les provee de ropa, sus útiles de aseo, se les enseña lo que es el aseo” (directora, junio 2019). Se trata de compensar el espacio reducido, el problema de la sobrepoblación y la inadecuada infraestructura con servicios básicos que, antes de ingresar al Centro Juvenil, no poseían en su totalidad o parcialmente. Son servicios básicos gestionados por la preocupación de la

propia directora y educadoras como estrategia para que les vaya mejor en su proceso de reeducación.

En el centro, las menores tienen la posibilidad de terminar su educación escolar mediante los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA). De acuerdo con el diagnóstico de inicio sobre las condiciones de cada menor, se las clasifica en el grado escolar que les competa. Hay un horario de colegio que se respeta por las chicas. Alguna de las menores señala que siente que sí está aprendiendo, a diferencia de antes que no le daba importancia al colegio (adolescente 3, junio 2019), mientras que otra menor indicaba que no se sentía conforme por el servicio de educación, ya que ella estuvo en colegio particular y, pues, “a la educación del CEBA le falta mucho” (adolescente 9, junio 2019).

Asimismo, las menores gozan de buena alimentación, sus comidas son balanceadas. Sin embargo, al parecer, las comidas no solo se balanceaban con los nutrientes necesarios, sino que se servían en demasía a las menores, ya que se generó un índice de sobrepeso en las chicas a inicios de año, según señaló la nutricionista (directora, junio 2019). Es por ello que, ahora, se les ha reducido las porciones. Algunas menores son conscientes de ello y aceptan la disminución de las porciones; sin embargo, algunas menores se quejan pues “el cambio ha sido drástico” (adolescente 2, junio 2019).

Por otro lado, la directora señala que la vestimenta de las chicas fue un problema que identificó cuando ella llegó hace cuatro años al Centro Juvenil

como directora. Esto debido a que las menores “no se les daba ropa [de parte del Poder Judicial]” (junio 2019), recibían ropa de sus familiares, lo que generaba muchos problemas entre ellas, se peleaban porque algunas presumían sus prendas “de marca” frente a otras o, simplemente, porque algunas recibían ropa y otras no (junio 2019). Es por ello que la directora decidió imponer límites al recibimiento de prendas. Hoy en día, las chicas utilizan buzos que ellas mismas han confeccionado de su taller de costura, por ejemplo. Respecto a las ropas interiores, no reciben ropas interiores “de marca”. Se trata de generar un trato igualitario entre las menores para evitar los problemas, teniendo en cuenta que, la gran mayoría, son adolescentes con carencias económicas. La meta básica es proveerlas de alimentos y mantenerlas con ropa y aseadas, ello genera una base que elimina los focos de tensión o conflicto entre ellas. Se trata de uniformizar el trato para dejar en claro que todas reciben el mismo trato. Y, en el caso de las adolescentes de otros departamentos que no tienen parientes en Lima, ya no quedarían marginadas, sino incluidas al grupo.

Respecto a su servicio de salud, las menores pueden acudir al tópico cuando lo requieran o necesiten. Cuentan con un odontólogo, un médico y un psiquiatra; sin embargo, carecen de medicamentos y del servicio de una ambulancia en el caso sea necesario. Por ello, se les anima a afiliarse al Seguro Integral de Salud- SIS para cualquier emergencia que no pueda ser cubierta dentro del centro, lo cual no muchas lo hacen. Agregar que el servicio de seguridad es básico, se cuenta con personal necesario, pero es evidente la falta de equipos tecnológicos que permitan una adecuada revisión de “paquetes” o de

las mismas visitas. No obstante, el personal de seguridad es eficiente, ya que pueden controlar el ingreso y salida, además de haber normas rigurosas como el no ingreso de celulares al centro de parte, incluso, de todo el personal de trabajo.

Esta es una estrategia que la directora, ex psicóloga en el EP de Santa Mónica y actual directora del CJDR de Santa Margarita, indicó como potente, debido a que, muchas veces, los problemas de reyertas, peleas o motines de una población penal o en conflicto con la ley en encierro se debe a una insatisfacción al servicio de necesidades básicas que reciben. Tal y como afirma, “le tienes que dar al joven todo lo negado antes” (directora, junio 2019). Sumado a ello, una de las educadoras entrevistadas indica que “muchas vienen del interior del país y llegan sin útiles de aseo o ropa interior, muchas veces no hay presupuesto para cubrir ello, entre nosotras les compramos sus cosas a veces porque es bien necesario” (educadora 2, junio 2019).

b. Implementación de talleres

Ocupar su tiempo con actividades es evitar tiempos de conflicto (discusiones o peleas) entre ellas y que sean espacios donde puedan liberar sus energías como adolescentes. Actualmente, existen unos diez (10) talleres, aproximadamente, sobre cosmetología, repostería, costura, hip hop, gimnasio, quechua, danza, manualidades, impacto ambiental, entre otros. Se trata de una iniciativa de la gestión de la directora, dada la idea o estrategia potente de “mantenerlas ocupadas” (directora, junio 2019).

Estos talleres son beneficiosos para las menores pues las mantienen ocupadas y aprendiendo. Algunos de los talleres, como el de costura, les permiten generar insumos como los buzos que utilizan por ejemplo. Antes, no había tantos talleres. La directora cuenta que, cuando ella llegó, hace cuatro años, “había uno o dos talleres para solo algunas menores, mientras que el resto de menores lo pasaban sentadas y aburridas en el patio” (directora, junio 2019). La directora, con ayuda de organizaciones civiles o personas voluntarias, pudo organizar la cantidad de talleres que existen hoy en día. Vale señalar que la mayoría de talleres no son pagados; es decir, los talleristas dedican su tiempo de forma voluntaria.

Luego del colegio (CEBA) y el almuerzo, las menores acuden a sus talleres de 2 a 5 pm. Luego, hay una cena o merienda³³ y, más tarde, tienen un espacio de tiempo que suelen usar para ver televisión. A las 8 pm deben estar preparadas para dormir y, al día siguiente, levantarse a las 5 am, bañarse, desayunar, ir al colegio y seguir con la rutina. Este horario establecido se respeta bajo la supervisión de las educadoras sociales, quienes pasan todo el día con ellas y se encargan de su asistencia, puntualidad y cumplimiento. Por otro lado, con las adolescentes que ingresan al Centro Juvenil que ya poseen secundaria completa, se trabajan los talleres tanto durante la tarde como en la mañana. O, si no las menores apoyan en cocina con la preparación del almuerzo y merienda.

³³ las adolescentes llaman a la cena “merienda”

Cabe agregar que las adolescentes madres que tienen a sus hijos dentro del centro en el Lactario, durante las mañanas, cocinan los alimentos especiales para sus hijos.

c. Visita de pastorales

Los pilares que sostienen al Sistema de Reinserción Social para el Adolescente en conflicto con la Ley Penal son la fe, la razón y el afecto. De acuerdo con la mayoría de las educadoras entrevistadas, el pilar de la fe es de los más importantes para las adolescentes, ya que se trata de generar un sentido de cambio y reflexión en las menores. Indistintamente del credo que posean o la religión que practiquen, la fe es un pilar que les refuerza el proceso de cambio y, por tanto, de reinserción. Tanto como las educadoras sociales como el resto de operadoras del sistema les refuerza la fe a través de la oración y la reflexión a partir de “la palabra”. No obstante, debido a que las educadoras no se dan abasto con todas las menores, la participación de las pastorales es clave. Las pastorales realizan visitas semanales al centro y organizan espacios de reflexión para las menores. De acuerdo con las menores, tienen visitas de distinto tipo de pastorales; católicas, cristianas y evangélicas. Asimismo, con las menores que pueden ser agnósticas o ateas, de igual forma, se trabaja la fe con ellas a través del diálogo y entendimiento (educadora 2, junio 2019). Muchas de las educadoras entrevistadas afirman que las pastorales apoyan mucho, pues cubren “la falta de personas” asistiendo semanalmente al centro y generando espacios de diálogo y reflexión con las adolescentes. De hecho, la adolescencia es una etapa de la vida donde uno se cuestiona sobre sus sentimientos y

actitudes hacia la vida y, en ese sentido, la perspectiva pastoral permite una intervención “complementaria” al trabajo de las educadoras y con el aval de la directora.

d. Reglas extras

Por otro lado, tanto las educadoras sociales como las menores entrevistadas afirman que hay reglas o normas extras que apoyan a las ya establecidas en el Centro Juvenil. De acuerdo con las entrevistadas, las reglas extras internas pueden ser las siguientes.

- Cabello trenzado: estar trenzadas evita que lleven cierto tipo de objetos en sus cabellos. Objetos que puedan utilizar para dañarse entre ellas o ellas mismas, como antes ha pasado.
- Ma o pa: las menores deben llamar a sus mayores “madre”, “ma”, “padre” o “pa”. Es un tipo de regla informal, pero es una costumbre a la cual deben adaptarse porque se ha convertido en norma. Una de las menores señalaba que ella quiso llamar a la educadora como señora, pero la educadora le respondió que tenía que decirle “madre” o “ma” (adolescente 5, junio 2019). Esas denominaciones, según alguna de las educadoras, genera más confianza.
- Respeto al horario y rutinas diarias: levantarse a las 5 am, bañarse, formar y rezar, desayunar, ir al colegio, almuerzo, talleres, cena o merienda, hora de distracción (televisión, radio o lectura), dormir. Los días de visitas son los domingos y los jueves con supervisión

de educadoras. Durante estas visitas, está prohibido que las familias les traigan prendas a las menores porque se genera conflicto con las que no tienen visitas.

e. Reforzadores positivos y negativos

Otra forma de establecer un orden o permitir el funcionamiento del Centro Juvenil bajo un ambiente de convivencia y orden, es el uso de reforzadores positivos y negativos, empleados tanto por las educadoras sociales como por la directora del centro. Los reforzadores positivos suelen ser premios, tales como visitas o salidas, algún dulce o ver televisión y escuchar música por la noche por buenos comportamientos. Otro tipo de reforzador positivo son las historias de vida que se les pueden narrar como aprendizaje de cambio y transformación en adolescentes egresadas ya del Centro Juvenil, indica la directora.

Los reforzadores negativos suelen ser castigos como el “quitarles algo”, tales como la hora de televisión o radio o, en el caso de comportamientos conflictivos, ingresar al PAI. El PAI, como les llaman al PII, es el Programa de Intervención Intensiva que brinda una atención más especializada, pero intensiva con las menores que han sido “castigadas” por participar de una riña o pelea, discusión o haber faltado el respeto a alguna persona mayor. El PAI no es, exactamente, una estrategia porque es un Programa, pero la directora lo ha modificado y lo ha convertido en PAI abierto que ya no implica el encierro total por más de una semana (hasta cuatro o seis semanas) en una celda, sino que descansan en las celdas pero pueden salir a realizar sus actividades. Otro tipo

de reforzador negativo efectivo es el uso de los cuadernos para la realización de informes diarios, semanales y mensuales: cuaderno de ocurrencias, cuaderno de incidencias, entre otros.

f. Reforzamiento a los pilares del SRSALP

Tal y como se mencionó, anteriormente, los pilares del Sistema de Reinserción Social del Adolescente en conflicto con la Ley Penal son la fe, el afecto y la razón. Las operadoras del sistema deben cumplir con el reforzamiento de estos pilares con un tipo de población considerada vulnerable. Es necesario, según el Manual de Educadoras Sociales, que las educadoras sociales tengan “cualidades que le permitan realizar una labor efectiva que se oriente al logro de los objetivos del Sistema de Reinserción Social del Adolescente en conflicto con la Ley Penal” (RA N° 413-2015, 2015, p. 6), cualidades necesarias para las operadoras del sistema. Las principales cualidades identificadas, a partir de la observación y las entrevistadas, abarcan el liderazgo y la habilidad de la persuasión utilizando la razón, la sensibilidad y el afecto como valor acompañados de la confianza y el respeto. Tal y como mencionaba una de las educadoras, “hay reglas, pero sin valores no hay nada, ni cumplimiento” (educadora 4, junio 2019). Además, se trata con esto de trabajar el sentido de “desarrollo humano, la noción de dignidad y escucha” (directora de Santa Margarita).

- Sobre la persuasión, el afecto y la confianza:

El liderazgo de las operadoras yace en su habilidad de comunicación y persuasión con las menores, pues se necesita mucho emplear el diálogo y argumentos que se utilicen con el propósito de cambiar la actitud de la adolescente. Esta cualidad es muy importante, pues se necesita para “el trabajo de la autoestima de las chicas” (educadora 7, junio 2019), por ejemplo.

Además, “se juega con el tiempo de permanencia, una chica debe quedarse, por lo menos, un año, entonces, durante ese tiempo, debe persuadirse mucho para que se consiga el cambio” (educadora 7) y “hay que ser hábil para poder persuadir bien a las chicas cuando se necesita, así te evitas problemas con ellas mismas” (educadora 5). Otra educadora señalaba que lo que “se hace toda una labor grande de persuasión” (educadora 2). Esta educadora señala que les dice mucho “no me interesa lo que has hecho, me interesa lo que tú eres como persona” (ítem) y, con ello, consigue que la disposición de las menores para escuchar.

El afecto de parte de las operadoras hacia las menores es importante pues se genera un espacio de confianza que permite un acercamiento y mejor diálogo con ellas. Además que las hace sentir seguras y en confianza para expresar sus ideas. Es necesario “dar amor y ser firmes, aceptar las reglas del juego con la razón y brindarles una oportunidad nueva de vida” (educadora 7, junio 2019). Se trata de “con una mano, el amor y, con la otra, la corrección” (ítem). La idea es “brindarles fortaleza y soporte emocional” (educadora 2, junio) que funciona como un estímulo de cambio en ellas. Muchas de las menores

“proviene de espacios o contextos de familia disfuncional, lo que primaba en sus familias era la indiferencia o la violencia” (educadora 6, junio 2019), lo que se trata es de “brindarles el cariño, afecto que no tenía” (educadora 7). “Nosotras somos como sus madres” (ítem). Para este tipo de trabajo con adolescentes en situación de conflicto con la ley penal, es necesario “un don de madre, de educar como lo haces con tus hijos. Si se portan mal, te dicen “tu hija se ha portado mal”” (educadora 1). A través del rol de madres que asumen, tratan de dar el ejemplo con su imagen.

Así, es importante ganarse el cariño de ellas para generar un espacio de confianza que permita el trabajo de las operadoras del sistema. Con la confianza, “se conversa mucho y se genera el acercamiento” (educadora 2, junio 2019) que se necesita para la labor. De esta manera, con el afecto y la confianza, se trabaja el compromiso: “yo creo en ti en tanto no me falles (...) hay que ser jefe y soldado” (educadora 2, junio 2019). El compromiso genera que la confianza que se les otorga a las menores sea retribuida con buen comportamiento, es trabajar mucho con el sentimiento de responsabilidad con ellas a partir de su afecto. Por eso, las operadoras deben “ganarse su cariño” (educadora 7). “La estrategia es hacer sentir que ellas valen, que son importantes y que tienen un abanico de oportunidades dentro de las limitaciones” (educadora 2). Además de “hacer que se sientan, verdaderamente, escuchadas” (trabajadora social, junio 2019).

El respeto acompaña todo lo anterior, ya que significa el límite a los excesos. Asimismo, se refuerza el respeto por el resto para generar un espacio

de convivencia mínimo. También, es necesario reforzar “el respeto por ellas mismas, el respeto por sus cuerpos, el respeto a la confianza con la honestidad” (educadora 6, junio 2019). Según las operadoras entrevistadas, el respeto es transversal a todo.

2. Dinámicas y relaciones establecidas entre menores y con las educadoras sociales

2.1. Relación “educadoras - menores infractoras”

En el funcionamiento del CJDR de Santa Margarita, tal y como se evidencia anteriormente, la confianza es un valor que se practica con esmero debido a utilizarse como reforzador positivo (directora del CJDR de Santa Margarita). La idea de mantener una conversación fluida con las menores en donde puedan identificar problemas o no es el objetivo de esta estrategia. Las entrevistas realizadas a un grupo de menores y educadoras sociales sustentan la validez de ello.

Las adolescentes reconocen que la confianza entregada a ellas es vital pues las hacen sentir importantes y valoradas, por lo que buscan no defraudar y romper con esa confianza. Esta estrategia permite el funcionamiento del Centro Juvenil; sin embargo, ¿quiénes son los actores que la generan? Pues, en principio, tanto la psicóloga como la trabajadora social. Estas dos actoras, debido a su formación, deben fomentar un ambiente de confianza con las menores para

poder realizar su trabajo con ellas. Sin embargo, alguna de las menores entrevistadas comentaba que no se sentía en confianza con la psicóloga, mientras que otras menores señalaban lo mismo respecto a su relación con la trabajadora social. Por el contrario, las educadoras sociales se presentan como aquellas personas con las que desarrollan más vínculo cercano y de confianza, pues, también, son quienes pasan la mayor parte del tiempo con ellas, lo cual se resalta su papel clave dentro del funcionamiento del Centro.

En la dinámica de diálogo con las menores, se identificó una serie de actitudes y comportamientos interesantes de comentar. Más allá del aspecto del Centro Juvenil, el ambiente puede compararse al de un colegio de mujeres, pues se trata de actitudes y relaciones de menores adolescentes. Además, se observan distintos grupos de chicas formados por afinidad y ciertas líderes en estos. Se percibe la rebeldía de las menores, propias de su etapa adolescente, pero, finalmente, no se percibe u observa un espacio de peligro. Frente a ello, las menores son supervisadas por un grupo pequeño de 14 educadoras sociales que son quienes conviven con ellas.

Según el SRSALP, las educadoras sociales deben interactuar continuamente con las Adolescentes en Situación de conflicto con la Ley Penal (ASLP). Las educadoras sociales forman parte del grupo de operadores del Sistema, junto con las trabajadoras sociales y psicólogas. Estas operadoras deben cumplir con una “adecuada escala de valores, auto organización, responsabilidad, control emocional, adaptabilidad, capacidad persuasiva,

capacidad para trabajar en equipo, confidencialidad, habilidad social, grado de madurez, habilidad para manejar situaciones negativas o de tensión, liderazgo, tolerancia a la frustración, valores éticos, habilidades adicionales (artísticas, deportivas, culturales, otras)” (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2011, p. 20). Se encargan de “convivir con el adolescente, propiciando situaciones auténticas de acercamiento donde se capte sus inquietudes, sentimientos y necesidades (...) actuar como agente motivador, facilitador a fin de lograr el interés del adolescente a partir de su proceso de cambio, orientar, intervenir, actuar como amigo, trabajar en equipo, preparar, orientar, ejercer” (p. 21). Se trata, por tanto, de un vínculo cercano entre un servidor público y beneficiario. Un vínculo afectivo, de confianza, responsable y de compromiso con el desarrollo y formación entre el cuidador o cuidadora y el menor infractor. Uno que explica el rol de las educadoras sociales como burócratas de la calle.

A partir de la observación, se puede identificar y determinar un tipo de relación familiar de “madre- hija” entre las educadoras y las menores. Un símbolo de ello, claro y visible, es la aceptación del llamado de “madre” o “ma” tanto de parte de las menores como de las educadoras. Mientras las menores representan una necesidad de protección y cuidado, las educadoras sociales representan la respuesta a ello a partir de un trato estricto pero gentil y comprensivo con las menores.

2.2. Relación entre “menores infractoras”

Con la observación, se pudo identificar un tipo de conducta entre las menores que responde a su identidad y orientación sexual en situación de encierro. Como caso particular, uno de los días de visita, tenía sentada a mi lado a una menor que era nueva y estaba en condición de procesada, esperando el dictamen de su sanción. Llevaba tres días en el centro, era de contextura delgada, de cabello con rulos. Me di cuenta que ella, con muchas miradas encima, se había convertido en el centro de atención de las menores de orientación sexual hacia el mismo sexo, pues, eran evidentes las expresiones de interés y atracción de las chicas. No es incorrecto el hecho de la atracción, pero sí lo es el exteriorizar dicha atracción a la persona, sin saber el deseo o permiso de ésta, lo que puede devenir en acoso sexual. No obstante, si la menor no es consciente de ello o, simplemente, prefiere no comentarlo, tendrá que aprender a convivir con dicho comportamiento. Lo dicho deja ver que la manifestación de la sexualidad representa otra faceta de las relaciones de género que se establecen entre las adolescentes internas y que puede ser propia de su etapa de la vida, pero que, estando en encierro sin contacto con varones, emerge en formas más explícitas. Justamente, la chica nueva simboliza esa figura de atracción para algunas internas que le clavan la mirada.

También, se observaron distintos grupos formados por afinidad, en donde hay menores que sobresalen entre estos grupos como líderes o “cabezas de grupo”, comportamiento también propio de las adolescentes. Estas líderes de grupo son quienes establecen mayor contacto con las educadoras sociales. Al parecer, las educadoras confían en que las líderes de grupo puedan mantener

un orden en sus respectivos grupos y, así, entre todas; esto puede interpretarse como una estrategia de control sobre la población adolescente basada en un comportamiento predecible. Se observó que estas menores suelen ser las que informan, con confianza, los problemas a las educadoras; sin embargo, con ello, cabe que estas menores pueden generarse un problema con el resto de menores pues las pueden acusar de “soplonas”; pero a la par su condición de líderes les da una relación de privilegio con las educadoras. Justamente, este rol de líder implica un reconocimiento de las educadoras cuando les adjudican una función a las adolescentes líder, pero el asunto es que ellas no se separen mucho de su grupo, porque pierden esa condición de lideresas que les brindan el privilegio de la cercanía y confianza a la educadora.

A ello, se agrega el hecho de que el Centro Juvenil reúne en un solo espacio a menores sancionadas por diferentes tipos de infracciones delictivas. Esto significa que aquellas de infracciones leves comparten el mismo espacio que aquellas menores de infracciones graves. Sin embargo, muchas de las adolescentes entrevistadas señalaban que esa inclusión de otras menores que han cometido otro tipo de infracción diferente al de ellas generaba que no las marginen o juzguen por sus actos, sino que se sentían en igualdad de trato. Dicho de otro modo, la igualdad entre las adolescentes es considerada positivamente.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN

La situación de encierro genera dinámicas interesantes entre las adolescentes y con su entorno. Desde un enfoque de género, hay mucho por discutir. Primero, el desarrollo de su sexualidad en etapa adolescente y las relaciones que se establecen entre ellas. Segundo, las relaciones entre las operadoras del Sistema, específicamente, las educadoras sociales, y las menores.

El desarrollo y conocimiento de la sexualidad en las adolescentes en situación de encierro es un tema que suscita interés debido a que la adolescencia es la etapa etaria en donde es importante un acompañamiento sobre la sexualidad de los y las jóvenes. Ello debido a que no solo se trata de un comportamiento, orientación e identidad definida por el sexo biológico de las menores, sino que es relativo y se forma a partir de experiencias, gustos y sentimientos propios de cada menor. Tal y como señala García y Suescún (2012), la vivencia de la sexualidad se trata de una “resistencia a la institucionalización” y de una continuidad de las practicas adolescentes, como si se evitara ser adultas. Esto, por tanto, deviene en un problema no discutido o

analizado de parte tanto de los burócratas de primer nivel ni de los de segundo nivel. Por eso se ve un manejo improvisado y sancionador de las educadoras sociales hacia las adolescentes cuando identifican un comportamiento y orientación no heterosexual con sus compañeras; ciertamente, ellas reaccionan con los recursos y nociones que traen consigo, sin entender este tipo de expresiones entre las adolescentes. Tal y como, el subgerente técnico normativo señalaba, muchas de las educadoras son homofóbicas y proceden a abordar el tema como un problema de falta ética y lo castigan con el encierro de las menores en el PAI. De esta manera, no solo se castiga la relación supuestamente homosexual, sino la expresión sexual del afecto hacia otras compañeras, pues se presume que las menores no pueden mostrar sus inclinaciones sexuales.

A su vez, teniendo en cuenta el postulado de Scott (1986) -sobre el género como una forma primaria de relaciones de poder- y lo discutido por García (2011) -sobre la ambivalencia emocional en donde las menores en situación de encierro ven una figura materna en sus educadoras-, las dinámicas que se establecen entre las adolescentes con las operadoras del Sistema responden a una lógica de modelo familiar, en donde a todas las llaman “madre” o “ma” y a todos los llaman “padre” o “pa”. Pero, más allá de ser denominaciones, se representan a partir de roles que desempeñan ciertos actores: las educadoras sociales y la directora del Centro Juvenil. De acuerdo a lo hallado, las educadoras sociales se identifican como aquellas que se encargan del cuidado de las adolescentes durante todo el día que pasan con ellas, si hay algún tema que no pueden

resolver ellas mismas, las derivan con las psicólogas o las trabajadoras sociales. Las educadoras sociales con las cualidades evidenciadas que ejercen con las adolescentes se presentan bajo el rol familiar de “madre”. Mientras que bajo la lógica de la “división familiar del trabajo y la asignación de funciones a cada uno de los padres”³⁴ en donde “queda implícito que el ordenamiento social que requiere que los padres trabajen [y sean los proveedores de bienes para la casa] y las madres se ocupen de la mayor parte de las tareas de la crianza de los hijos” (1978, p. 169), la directora del Centro Juvenil juega un rol de “padre” pues es quien provee de los insumos necesarios para satisfacer las necesidades básicas de las adolescentes frente a los problemas identificados en el Centro Juvenil de Santa Margarita. Justamente, bajo la lógica familiar que se establece, se puede pensar que entre las menores no pueden estar permitidas la atracción o relaciones sexuales pues cumplen el rol de “hermanas”. He allí el castigo o la dificultad de entender el descubrimiento sexual o la atracción sexual entre las adolescentes³⁵.

Por otro lado, es necesario agregar la particularidad del problema generado entre educadoras y menores. Estos problemas se generan entre las educadoras e involucran a las menores; ello se entiende bajo la lógica del modelo familiar pues, dentro del espectro familiar, las madres suelen desfogarse con sus hijos y buscan su apoyo y entendimiento. Sin embargo, en el caso de las educadoras sociales del Centro Juvenil, ello se desborda y genera problemas

³⁴ Teoría de Nancy Chodorow en *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the sociology of Gender*. Berkeley, California, 1978, p. 169.

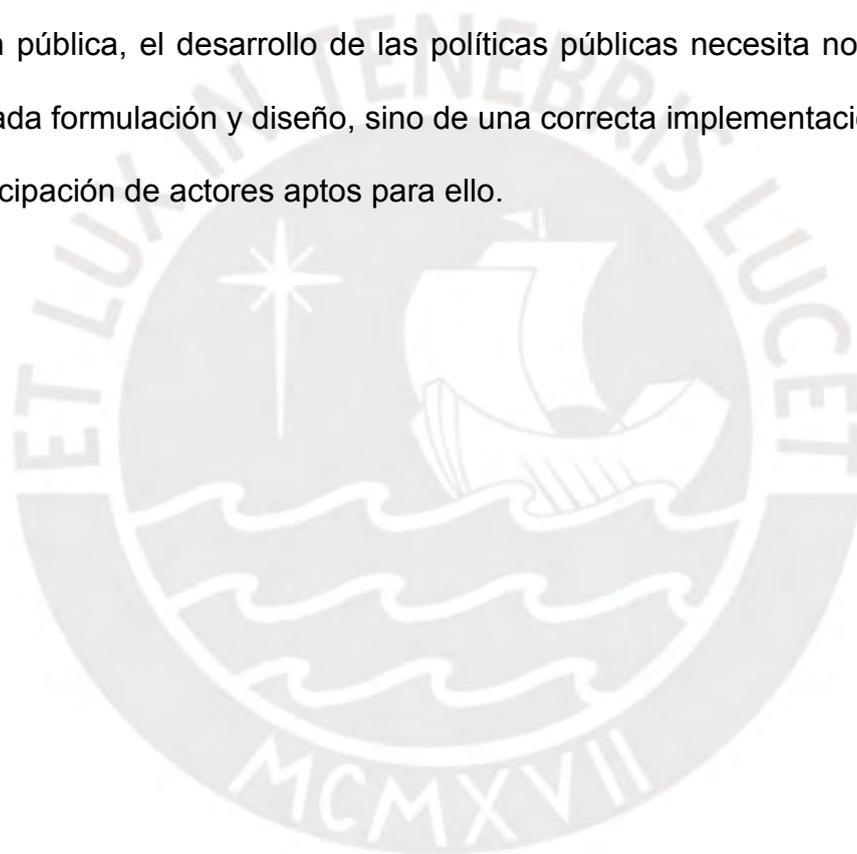
³⁵ La atracción sexual entre mujeres no implica una definición sexual lesbiana.

entre las mismas menores o entre las menores y otras educadoras sociales debido a las antipatías que se generan en la menor que apoya a su educadora. Este tipo de comportamiento de grupo o manada, por el cual algunas menores se alinean con una educadora y no con otra, es propio de la adolescencia. En ese marco, la directora es quien recibe quejas o informes sobre dichos problemas y sobre el cuidado de las adolescentes.

Dentro de la cadena de funcionarios del CJ, se ha discutido el rol de las educadoras sociales como relevantes en el proceso de reeducación y rehabilitación de las menores, lo que sustenta el postulado de Venceslao y Delgado (2017) sobre la importancia del agente en una institución de internamiento. No obstante, tal y cómo se ha evidenciado, se agrega la participación de la directora como autoridad clave para el funcionamiento de la institución.

Estas dinámicas establecidas entre las educadoras sociales, la directora y las adolescentes que responden a una lógica de modelo familiar, finalmente, terminan significando una relación de poder a nivel micro y se presenta como una “institución informal” (Helmke y Levitsky, 2004) dentro de la institución formal que implica el CJ de Santa Margarita. Además, debido a que las reglas informales generadas por la discrecionalidad de las educadoras sociales (convergentes con el marco formal de sus funciones) apoyan al funcionamiento efectivo de la institución, se determina un tipo de interacción “complementaria” entre la institución informal que significa la representación de un modelo familiar

y el CJ de Santa Margarita como la institución formal. Dicha discrecionalidad, por último, se explica, en términos de Lipsky (2010, 1980), como un accionar libre y estratégico de las educadoras sociales y la directora de la institución –en función al empleo de recursos personales y propia experiencia- dentro del marco oficial de sus funciones frente a problemas cotidianos en la institución. De esta manera, se demuestra lo sostenido por Subirat (2008), Goel (2014) y Meier (1993): en la gestión pública, el desarrollo de las políticas públicas necesita no solo de una adecuada formulación y diseño, sino de una correcta implementación a partir de la participación de actores aptos para ello.



CONCLUSIONES

Primera conclusión

La investigación ha explorado un caso único de estudio desde diferentes teorías. A partir de la descripción del funcionamiento del Centro Juvenil de Santa Margarita, se aborda, particularmente, cómo el Estado, a través de sus actores de “segundo nivel” o “burócratas de la calle”, trata con una población vulnerable. Ello mediante un Sistema (SRSALP) y programas graduales que acogen a los y las adolescentes en situación de conflicto con la ley penal, cuyo objetivo es rehabilitar y reeducar a estos para su pronta reinserción.

Segunda conclusión

El SRSALP (el Sistema) se presenta como un Sistema que enmarca el funcionamiento del Centro Juvenil de Santa Margarita. Este enfoque resocializador hace frente al enfoque punitivo o castigador. De acuerdo con la descripción, se sostiene bajo los pilares de afecto, fe y razón. Desde un enfoque de género, este Sistema puede entenderse bajo una lógica de modelo familiar convencional y costumbrista. Debido a que este enfoque resocializador sostiene prácticas de atención en función al afecto o amor que se les brinda a las

adolescentes que, antes, debido a provenir de familias disfuncionales, no tuvieron, tal y como mencionaba una educadora social. A su vez, las prácticas de espiritualidad se explican necesarias debido a que, ante las brechas o carencias de servicios públicos y el esfuerzo de generar una condición de igualdad entre todas respecto a vestimenta, comida y resto de servicios, resultan fundamentales para asegurar paz, calma y paciencia en las menores a través de la práctica de la razón o la persuasión de las operadoras del Sistema para hacer entender el significado de la fe y la espiritualidad en sus vidas como herramienta de cambio o transformación. Se trata de un enfoque en valores y espiritualidad basado en la idea de que el ser humano necesita estar en paz consigo mismo para poder crecer; resulta una idea integradora.

Tercera conclusión

A su vez, los Programas del Sistema son graduales y, de acuerdo con la descripción, se presentan con el objetivo de medir, frecuentemente, el avance de las adolescentes en su proceso de resocialización. Sin embargo, se debe señalar que muchas de las adolescentes no logran terminar todos los Programas dado la duración de las sanciones que reciben. Algunas de las sanciones son cortas, lo que permite que la menor si alcance el avance esperado a partir del paso por todos los Programas del Sistema. En ese sentido, si la efectividad del servicio de atención hacia el adolescente en conflicto con la ley penal se mide a partir de la culminación de los cuatro Programas básicos de intervención socioeducativa, cómo saber el proceso de resocialización es efectivo o no en las

menores que egresan del Centro Juvenil, pero que no han transitado por todos los programas socioeducativos del SRSALP.

Cabe resaltar que la lógica que encierra el Programa de Intervención Intensiva (PII), llamado PAI, es contraproducente al proceso de resocialización de las adolescentes, además de ser contradictorio al enfoque resocializador del Sistema. Se trata de un espacio de encierro (la celda de castigo) para las menores que se faltan el respeto entre ellas o a sus educadoras dentro de la ya existente situación de castigo o sanción en la que se encuentran. Se trata de una contradicción al sentido de “intervención socioeducativa” de los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación, del mensaje de “resocialización” del SRSALP y al mensaje de “reeducación y rehabilitación” para adolescentes como un grupo vulnerable del Reglamento del Código de Responsabilidad Penal del Adolescente. Se observa, así, una incapacidad de Estado a partir de una brecha de servicios especializados y mínimos para la efectividad del proceso de resocialización de las adolescentes.

Cuarta conclusión

En el marco de problemas institucionales y problemas singulares o únicos, en el que el Estado peruano se presenta como carente y jerárquico en la responsabilidad de conducción de un centro de reeducación y rehabilitación de adolescentes infractoras, las educadoras sociales, al igual que la figura de la directora, en tanto burócratas de la calle, vuelcan una lógica de cuidado basadas en la idea de garantizar un mínimo de servicios y cubrir necesidades materiales

y espirituales básicas como si se tratara de una “gran familia”. Resaltar que ello no se debe, en primer lugar, al enfoque del SRSALP sino al papel de las burócratas de la calle y el uso de la discrecionalidad en el marco de sus funciones, representadas en las figuras señaladas con el apoyo constante de figuras como las trabajadoras sociales, psicólogas e, incluso del único personal de limpieza. Justamente, dicho uso de la discrecionalidad ha generado un conjunto de reglas informales cotidianas que complementan el SRSALP aplicado en el CJ de Santa Margarita, lo que sostiene su funcionamiento institucional cotidiano.

Quinta conclusión

A su vez, el modelo de “familia tradicional” establecido comprende la idea de combinar la seguridad de lo material con lo espiritual y afectivo; es decir, la variable género se representa con los roles asignados en función al enfoque del Sistema y los cuidados que cubren las carencias materiales y espirituales. Para la mayoría de las adolescentes puede significar un “nuevo comienzo”. Se trata del encierro como un espacio de protección a la adolescencia; se trata de una nueva familia para ellas donde, al mismo tiempo, la autoridad de las educadoras/madres sancionan las expresiones de afecto con connotación sexual entre las adolescentes, lo que revela un tipo de modelo familiar heterosexual que desapueba otros tipos de relaciones de género.

Sexta conclusión

Se puede determinar que, a pesar de que las educadoras sociales sean pocas, llevan varios años de trabajo en el Centro Juvenil de Santa Margarita, lo que las hace diestras en el manejo de estrategias de afrontamiento. En general, las menores no opinan mal de ellas ni de la directora, demuestran ser conscientes de la labor que realizan estas figuras. Respecto a las educadoras sociales, éstas llevan el mayor peso, por ser encargadas del cuidado cotidiano, ejerciendo un trato directo y “más cercano” con las menores, lo que genera que usen más su discrecionalidad cotidianamente. Sin embargo, por su falta de formación profesional, no son reconocidas por su labor; se puede pensar que son “castigadas” económicamente a pesar de ejercer una labor crucial de desempeñarse como madres de las adolescentes. En contraste, las docentes del CEBA, las trabajadoras sociales y psicólogas, en su condición de profesionales, se presentan más formales, mejor consideradas en la escala jerárquica, pero menos cercanas a las adolescentes.

BIBLIOGRAFÍA

Cerna et al. (2017). Acá no hay ventanillas. La burocracia de la calle en los programas sociales. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Cortez, Miguel. (1992). Derecho Penal, México, Cárdenas.

Consejo Ejecutivo del Poder Judicial del Perú. (2011). Sistema de Reinserción Social para Adolescentes en conflicto con la Ley Penal (SRSALP). Lima, Perú.

Decreto Legislativo N° 635. Código Penal. Décimo segunda edición oficial. Lima, Perú, mayo 2016.

Decreto Legislativo N° 1348. Código de Responsabilidad Penal de Adolescentes. Primera edición oficial. Lima, Perú, setiembre 2018.

Didier Fassin et al. (2015). At the Heart of the State: The Moral World of Institutions. London: Pluto, p. 312.

Farrington, David; Loeber, Rolf & Howell, James. (2012). Young Adult Offenders. The Need for More Effective Legislative Options and Justice Processing. *Criminology & Public Policy*, Volumen 11, N° 4, pp. 729-750.

García, Gonzalo. (2011). Las vivencias subjetivas de mujeres menores internadas en el Centro de Educación e Internamiento por Medida Judicial de Zaragoza. *Acciones e Investigaciones Sociales*, Volumen 29, pp. 131-148.

García-Flórez, P. A., & Suescún-Díaz, J. M. (2012). Experiencia de internamiento y construcción de la identidad de género en adolescentes mujeres en situación de conflicto con la ley. *PROSPECTIVA. Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, (17), 255-280.

Goffman, E. (2001). *Internados*. Buenos Aires: Amorrortu.

Goel, S. (2014). 'Bureaucratic Attitudes'—an Intermediary Variable of Policy Performance. *Vision*, 18(4), 299-308.

Gordaliza, R. P. (2013). Mujeres jóvenes en el sistema de justicia juvenil. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 181-191.

Helmke, G., & Levitsky, S. (2004). Informal institutions and comparative politics: A research agenda. *Perspectives on politics*, 2(4), 725-740.

Leser, J., Pates, R., & Dölemeyer, A. (2017). The Emotional Leviathan—How Street-Level Bureaucrats govern Human Trafficking Victims. *Digithum*, (19).

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York, NY: Russell Sage.

Loyens, K., & Maesschalck, J. (2010). Toward a theoretical framework for ethical decision making of street-level bureaucracy: Existing models reconsidered. *Administration & Society*, 42(1), 66-100.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga Y el Delito (UNODC). (2013). *La justicia juvenil en el Perú*. Lima: VIASADEVA.

Reynoso, Roberto. (1997). *Teoría general del delito*, México, Porrúa.

Scott, Joan. (1986). *El género: una categoría útil para el análisis histórico*.

Salazar, Diego. (2015). *La política es el arte de alcanzar la convivencia*. *Entrevista a Eugenio Tironi*. Perú 21, s/p.

Scott, J. C. (2003). *Los dominados y el arte de la resistencia*. Ediciones Era.

Segura, Silvia. (2014). Características de las Menores Infractoras nacidas entre 1995 y 1998. Jurisdicción penal de Menores de Zaragoza y su provincia. Universidad Internacional de La Rioja.

Steffensmeier, D., & Streifel, C. (1991). Age, gender, and crime across three historical periods: 1935, 1960, and 1985. *Social Forces*, 69(3), 869-894.

Tello, P., C. Arguedas, and M. Ugarte. "Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas." Edición: IDEA producción (2008).

Vinzant, J. C., Denhardt, J. V., & Crothers, L. (1998). *Street-level leadership: Discretion and legitimacy in front-line public service*. Georgetown University Press.

Venceslao, M., & Delgado, M. (2017). Somatizaciones del internamiento en un centro de justicia juvenil: la participación de los dominados en su propia dominación. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 12(2), 193-214.

Yugueros, Antonio. (2013). La delincuencia femenina. Una revisión teórica. *FORO. Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales, Nueva Época*, 16(2), 311-316.

ANEXOS

ANEXO 1: Consentimiento Informado para participantes de investigación

La presente investigación es conducida por mi persona Reyna Osorio (con DNI 77216262), investigadora de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de esta investigación se sustenta en describir cómo funciona el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Santa Margarita a partir de la implementación del Programa de Reinserción Social en el 2011, del rol que desempeñan las cuidadoras y de las relaciones establecidas entre las menores infractoras en el Centro Juvenil.

Si usted accede a participar en este estudio se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo, y lo que conversemos en este momento se grabará (si aplica permitirá que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado).

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas.

Agradecemos su valiosa participación.

_____/_____/2019

Yo _____, identificado(a) con DNI _____ acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por **Reyna Osorio**. He sido informado(a) de que los objetivos de esta investigación, y tendré que responder cuestionarios y/o preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Reyna Osorio** a la dirección de correo electrónico reyna.osorio@pucp.edu.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando haya concluido.

Para esto, puedo contactar a **Reyna Osorio** a la dirección de correo electrónico reyna.osorio@pucp.edu.pe, anteriormente mencionado.

Reyna Osorio

Firma del participante

ANEXO 2: Instrumento

CUESTIONARIO PARA LAS MENORES (de 30 a 40 minutos)

(Introducción sobre la entrevista y la importancia de este instrumento)

I. GENERALES

1. Código de identificación:
2. Edad:
3. Tiempo que llevas internada:
4. Tipo de infracción:
5. Nivel de estudios antes de ingresar al centro:
6. Nivel de estudios actual:
7. Lugar de procedencia (distrito - departamento):
8. ¿Tienes hijos o hijas?
9. Sexo / orientación sexual:
10. Creencia religiosa (¿impuesta o por voluntad?):
11. ¿En qué Programa te encuentras?
12. Nombre de la educadora de tu programa:

II. RESPECTO AL ROL DE LAS EDUCADORAS

1. *Percepción personal:*
 - ¿Cómo describes a tus educadoras?
 - ¿Consideras importante el rol de las educadoras sociales?
2. *Sobre confianza:*
 - ¿cómo llaman a sus educadoras (como educadora, señora, madre, por su nombre o algún apodo)?
 - ¿cómo te sientes al llamarlas “madre”?
 - ¿por qué llamas “madre” a tu educadora?
 - ¿cómo las llaman a ustedes (por sus nombres, apodos, hija)?
 - ¿confías en tus educadoras (en todas o solo algunas)? ¿por qué?
 - El resto de tus compañeras, ¿confían en las educadoras (todas, algunas)?
3. *Sobre control:*
 - ¿Tu educadora te ha castigado alguna vez? ¿cómo te sentiste?
 - ¿Cómo actúan las educadoras ante problemas como faltas, peleas, mentiras? Puedes describirlo a partir de alguna experiencia. ¿Se interponen castigos?
 - ¿Se han portado bien para recibir algún premio (como ver películas, recibir algo, salidas)?
 - Sabemos que tenemos un espacio con sobrepoblación y hacinamiento, ¿crees que la cantidad de educadoras es suficiente?

III. SOBRE DINÁMICAS Y RELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE EDUCADORAS Y MENORES

1. *Sobre dinámicas al interior:*

- ¿Qué problemas ves que hay aquí en el centro?
- ¿Cómo te sientes con esos problemas, cómo te afectan?

2. *Percepción personal:*

- ¿Cómo describes la relación que existe entre las educadoras y ustedes (las menores del centro)?

3. *Sobre la relación educadora- menor:*

- ¿Te sientes cómoda con tus educadoras? y ¿tus compañeras se sienten cómodas con las educadoras o sabes si alguna no?
- ¿Qué tipo de problemas suceden o pueden suceder entre las educadoras y ustedes?
- ¿Cada cuánto ocurren estos problemas?
- ¿Cómo se solucionan estos problemas (advertencias o castigos drásticos o leves)?

4. *Sobre la relación entre menores:*

- ¿Cómo son las relaciones entre ustedes, cómo es la convivencia con tus compañeras? ¿todas se llevan bien o hay problemas?
- ¿Qué tipo de problemas (peleas o discusiones) hay?
- ¿Se forman grupos entre ustedes (las que se llevan mejor se juntan en un grupo, p.j.)? ¿Qué tipo de grupos se forman entre tus compañeras?, ¿cuántos grupos hay?, ¿alguno lidera al resto?, ¿pertenece a alguno de estos grupos?
- ¿Hay problemas entre estos grupos? ¿siempre o a veces?
- ¿Sabes si hay parejas formadas?
- ¿Sabes si hay prácticas de relaciones sexo afectivos (sexuales)?
- ¿Sabes si hay hermanas, tías o primas aquí?

IV. SOBRE LOS PROGRAMAS DEL SRSALP Y EL CJDR DE SANTA MARGARITA

1. *Sobre los programas:*

- ¿qué opinas sobre la división de los programas (que exista programa 1, 2, 3, 4)?
- ¿cómo te sientes con el Programa en el que estás?
- ¿qué crees que debería implementarse o agregarse al Programa?

2. *Sobre el centro:*

- ¿puedes describir al Centro Juvenil como un Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación para mujeres que se ocupa del tratamiento y rehabilitación de menores infractoras?
- ¿qué recomendaciones darías para mejorar el Centro Juvenil?
- ¿cómo te sientes con el personal de seguridad? (por qué)
- ¿cómo te sientes con el trabajo de los y las profesoras del CEBA?
- ¿qué opinas sobre que las educadoras sean solo mujeres? ¿te parecería bien que haya educadores hombres o no?
- ¿cómo te sientes respecto a compartir internamiento con otras menores con delitos distintos a los tuyos?

3. *Sobre el Sistema:*

- ¿Te atiende un psicólogo o un psiquiatra? ¿cada cuánto lo ves? / ¿sientes que te ayuda? ¿cómo?

CUESTIONARIO PARA LAS EDUCADORAS (de 30 a 40 minutos)

(Introducción sobre la entrevista y la importancia de este instrumento)

I. GENERALES

1. Nombre:
2. Edad:
3. Lugar de origen:
4. Creencia religiosa:
5. Nivel de estudios:
6. Profesión:
7. Sexo / identidad sexual / orientación sexual:
8. ¿Tiene hijos o hijas?
9. ¿En qué Programa trabaja?
10. Tiempo de trabajo en el centro:
11. ¿Cómo se enteró del trabajo? (por convocatoria pública o contactos):
12. Anterior trabajo:
13. Motivo de su trabajo como educadora:

II. SOBRE SU ROL COMO EDUCADORA SOCIAL

1. Sobre su rol:

- Según los lineamientos de un manual o guía para ustedes, las educadoras sociales, ¿cuáles son las funciones que le compete en el Centro Juvenil?
- Más allá del reglamento, ¿cómo describe su labor como educadora social en el Centro Juvenil, un espacio de internamiento de menores infractoras?
- ¿Considera importante su rol como educadora social?
- ¿Qué valores la definen como persona y educadora?
- ¿Qué la motiva a trabajar como educadora social? (interés personal)
- ¿Qué opinan sus familiares y/o amigos de su trabajo?
- ¿Considera que su remuneración es conforme al tipo de trabajo que desempeña?
- ¿Recibe capacitaciones?
- ¿Recibe atención psicológica?
- ¿Realiza actividades aparte, tales como estudiar, trabajar en otra actividad, cuidar de algún familiar, entre otros?

2. Sobre confianza:

- ¿Cómo las llaman a ustedes (educadora, señora, madre, por su nombre, algún apodo)?
- ¿Cómo se siente con la denominación "madre"?
- ¿Cómo llama a las menores (por sus nombres, les dice hijas, algún apodo)?
- ¿Siente que las chicas confían en usted (es)? ¿por qué?
- ¿Cómo describe la relación entre las educadoras?

3. Sobre control:

- ¿Cómo actúan ante problemas como faltas, peleas, mentiras entre las chicas? Puede describirlo a partir de alguna experiencia. ¿Se interponen castigos?
- ¿Alguna vez ha castigado a alguna de las chicas? ¿cómo se sintió o siente luego de eso?

- ¿Qué estrategias de control manejan para mantener el orden en el centro? (¿incentivos, castigos?)
 - Sabemos que tenemos un espacio con sobrepoblación y hacinamiento, ¿cree que la cantidad de educadoras es suficiente?
 - ¿Cómo afrontan (las educadoras) los problemas de sobrepoblación y hacinamiento en el Centro Juvenil?
- III. RESPECTO A LA RELACIÓN EDUCADORA Y MENOR INFRACTORA
1. *Percepción personal:*
 - ¿Cómo describe la relación que existe entre las menores y ustedes?
 2. *Sobre la relación educadora- menor:*
 - ¿Se siente cómoda como educadora?
 - ¿Cómo describe la convivencia con las chicas?
 - ¿Qué tipo de problemas suceden o pueden suceder entre las menores y ustedes?
 - ¿Cada cuánto ocurren estos problemas?
 - ¿Cómo se solucionan estos problemas (advertencias o castigos drásticos o leves)?
- IV. SOBRE EL SRSALP Y EL CENTRO JUVENIL
1. *Sobre los Programas:*
 - ¿Ha escuchado hablar del SRSALP? ¿Me podría comentar qué visión ofrece este sistema y cómo se estructuran los Programas para el caso del Centro Juvenil de Santa Margarita?
 - ¿qué opina sobre el SRSALP y, por otro lado, sobre la separación de los programas en 1, 2, 3 y 4?
 - ¿Qué opina respecto a que se junten, en internamiento, a menores con diferentes tipos de delitos?
 2. *Sobre el CJ:*
 - En general, ¿qué problemas identifica en el Centro Juvenil como CJDR? (¿falta de recursos, problemas de infraestructura?)
 - ¿qué estrategias utiliza para responder a las falencias que identifica?
 - ¿qué opina sobre el personal de seguridad del Centro Juvenil? (por qué)
 - ¿qué opina sobre el personal administrativo del Centro Juvenil? (por qué)
 - ¿qué opina sobre la labor de los y las docentes del Centro Juvenil?
 - ¿qué opina respecto a que las educadoras del centro solo sean mujeres?
- V. DINÁMICAS INTERNAS DEL CENTRO JUVENIL
1. *Sobre dinámicas al interior:*
 - en el Centro Juvenil, ¿hay grupos formados entre menores? (de ser así, puedes identificar cuántos grupos hay aprox, qué tipo de características tiene cada grupo, se llevan bien con los otros grupos o hay disturbios entre estos)
 - en el Centro Juvenil, ¿hay algún grupo de menores que lideren al resto? (un grupo líder) De ser así, puedes describirlo? (cuántos son, quiénes lo conforman, con qué tipo de delito, cómo se comportan, qué actitudes tienen- agresivas o tranquilas, qué relación tienen con los o las educadoras)
 - en el Centro Juvenil, ¿identifica la existencia de parejas? (relaciones)
 - en el Centro Juvenil, ¿identifica la práctica de relaciones sexoafectivas (sexuales)?
 - en el Centro Juvenil, ¿identifica vínculos de familia?
- VI. SOBRE EL PROCESO DE TRANSFERENCIA
1. *Sobre la transferencia:*

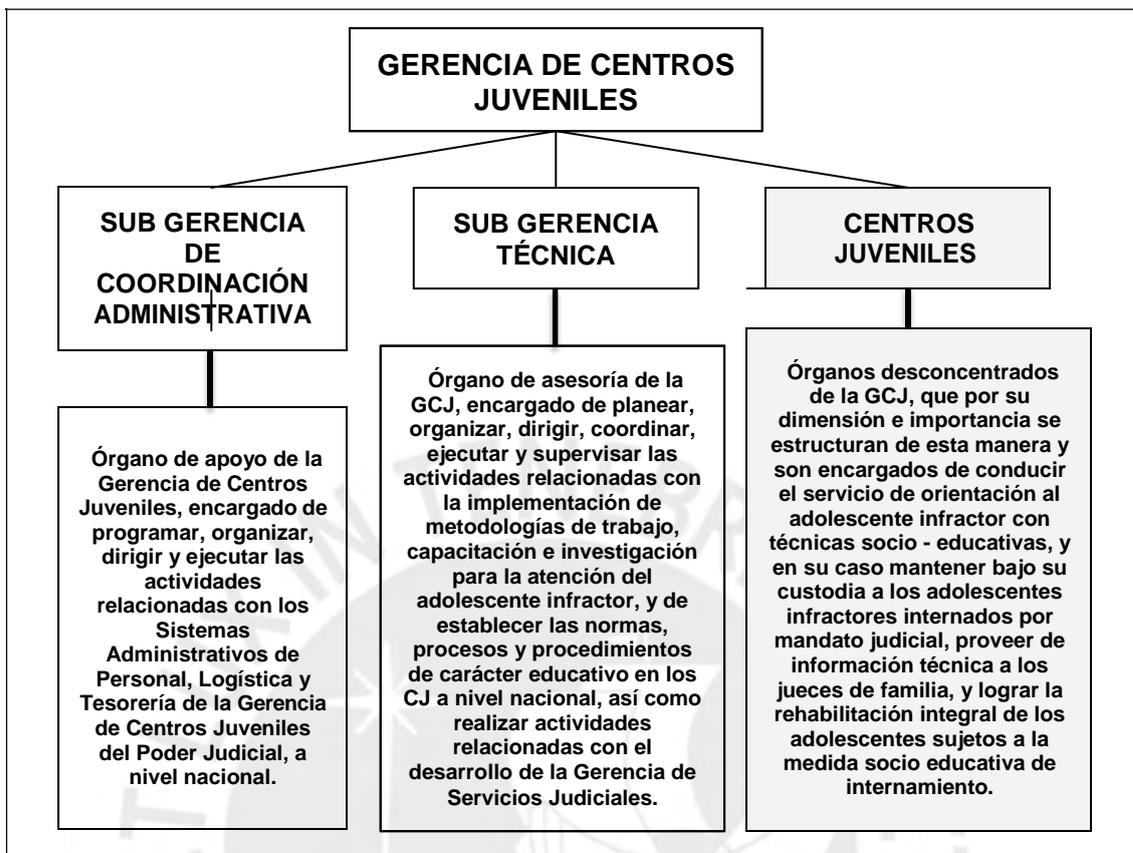
- ¿Cómo se sintió con el proceso de transferencia del Poder Judicial al Ministerio de Justicia?
- 2. *Sobre la gestión de PJ:*
 - ¿cómo se sentía con la gestión del Poder Judicial?
- 3. *Sobre la gestión de JM:*
 - ¿cómo describe la figura del señor Julio Magán?
 - ¿Qué visión de trabajo puede inferir de la gestión de Julio Magán en la Gerencia durante el 2016 al 2018?
- 4. *Sobre la gestión del MJ:*
 - ¿cómo se siente con la gestión (actual) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos?

ANEXO 3. Tabla de actores entrevistados

Actores entrevistados	
Nombre del entrevistado (a)	Cargo
Julio Corcuera	Ex coordinador del Programa de Seguridad Humana de las Naciones Unidas
Noam López	Director de la Gestión del Conocimiento para la Seguridad del MININTER
Julio Magán	Ex gerente general de los Centros Juveniles del Poder Judicial
Cecilia Caparachín	Ex coordinadora del Observatorio de Política Criminal (INDAGA- MINJUSDHDH)
Yazmín Silva	Directora del CJDR de Santa Margarita
Alberto Cabello	Subgerente técnico normativo de los Centros Juveniles
Un personal de limpieza (1)	
Una trabajadora social (1)	
Siete educadoras sociales (7)	
Nueve adolescentes (9)	

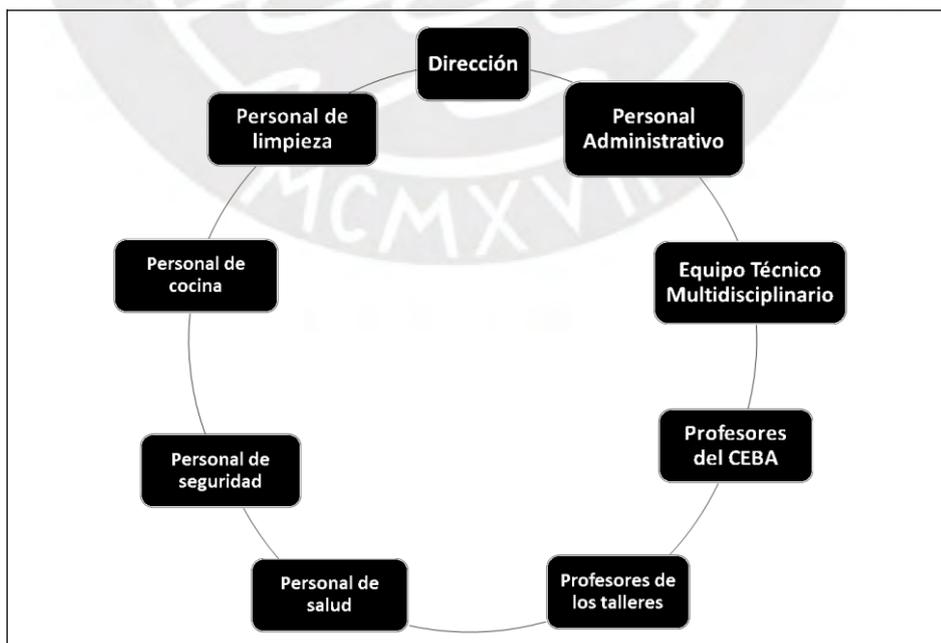
Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. Estructura orgánica de la Gerencia de Centros Juvenil



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5. Identificación de actores del CJDR de Santa Margarita



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6. Descripción del Educador Social

					DESCRIPCIÓN DEL EDUCADOR SOCIAL				
					2011	2012	2015	2018	
					RA N° 129-2011-CE-PJ	RA N° 523- 2012-GG-PJ	RA N°413-2015-GG-PJ	DL N° 1348	
					Sistema de Reinserción Social del Adolescente en conflicto con la Ley Penal (SRSALP)	Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)	Manual Rol del Educador Social en los Centros Juveniles de medio cerrado a nivel nacional	Código de Responsabilidad Penal de Adolescentes	
Definición					El SRSALP concibe al educador social como Operador del Sistema, el cual se encarga de desarrollar una labor educativa a través de las tareas cotidianas de interacción continua, ejerciendo un rol protagónico en la aplicación del Sistema.				
						Aquella persona que realiza acompañamiento, monitoreo, orientación e intervención educativa permanente con el adolescente en conflicto con la ley penal, con el fin de ayudar al adolescente en su proceso de reinserción a la sociedad.		Es la persona con experiencia en trabajo con adolescentes que cuenta con formación profesional o técnica en las ciencias sociales, salud, educación o cualquier otra que le permita desarrollar una labor como parte del Equipo Técnico interdisciplinario. Así también, presenta competencias en: conocimiento, análisis e investigación de los contextos educativos, mediación educativa, diseño, implementación y evaluación de programas y proyectos educativos.	

<p>Perfil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valores éticos - Liderazgo - Habilidad para manejar situaciones negativas o de tensión - Adaptabilidad - Adecuada escala de valores - Autoorganización - Responsabilidad - Control emocional - Capacidad persuasiva - Confidencialidad - Habilidad social - Grado de madurez - Tolerancia a la frustración - Habilidades adicionales (artísticas, deportivas, culturales, otras.) 	<p>---</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consistencia ética - Liderazgo - Capacidad de trabajo en equipo - Habilidad para tomar decisiones apropiadas y resolver problemas - Autenticidad - Empatía - Imparcialidad - Mediador - Capacidad para establecer límites en la conducta de los adolescentes 	<p>---</p>
<p>Responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convivir con el adolescente, propiciando situaciones auténticas de acercamiento donde se capte sus inquietudes, sentimientos y necesidades. - Actuar como agente motivador, facilitador a fin de lograr el interés del adolescente a partir de su proceso de cambio. - Orientar, propiciando en el adolescente cambio de actitudes y formulación de metas de vida, habilidades sociales para superar presiones y situaciones de conflicto en su reinserción social. - Intervenir como agente activo, pieza fundamental en el 	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por la salud, seguridad y educación del adolescente, inclusive en las horas de recreación, higiene, alimentación y descanso. - Supervisar la asistencia, permanencia y comportamiento del adolescente en las diferentes actividades diarias. - Educar, orientar e inculcar valores que formen una persona íntegra de acuerdo con los postulados del SRSALP, buscando su reinserción social y laboral. - Realizar evaluaciones en forma permanente, sobre el comportamiento de los adolescentes, a fin de detectar posibles problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa la asistencia, permanencia y comportamiento de los adolescentes en las diferentes actividades diarias. - Orienta e inculcan valores para una formación íntegra - Evalúa de manera permanente el comportamiento de los adolescentes y actúa en coordinación con el Equipo Técnico. - Participa en la formulación y ejecución del plan operativo anual. - Participa en la formulación y ejecución de actividades educativas, culturales, recreativas, laborales, deportes y espirituales en el 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla una labor de acompañamiento, monitoreo, orientación e intervención educativa permanente con el/la adolescente, con el fin de coadyuvar el cumplimiento del Plan de Tratamiento Individual y ayudarlo en su proceso de reinserción a la sociedad. - Supervisa la asistencia, permanencia y comportamiento en las diferentes actividades diarias. - Evalúa el progreso del comportamiento de el/la adolescente y actúa en coordinación con el Equipo Técnico Interdisciplinario. - Participa en las acciones de seguridad que se disponga en el Centro Juvenil. - Participa en la organización y

proceso de formación del adolescente, impulsando la construcción de valores, normas, hábitos y manteniendo siempre presencia educativa.

- Actuar como amigo y maestro, acompañando al adolescente en todas sus actividades y estableciendo una relación cordial y de profundo respeto por la situación y condición del adolescente.

- Trabajar en equipo, contribuyendo a la coherente, unidad de criterios y convergencia de los esfuerzos en aras del cabal cumplimiento de los objetivos del Sistema.

- Preparar al adolescente para salir de su grupo de pertenencia y ayudarlo para que actúe responsablemente, bajo nuevas circunstancias con una actitud crítica hacia la realidad social.

- Orientar al adolescente en la formulación de metas personales, laborales y de capacitación.

- Ejercer consejería especializada y oportuna en los casos que lo requiera.

que afecten su desarrollo biosicosocial y actuar oportunamente en estrecha y activa coordinación con el Equipo Técnico.

- Participar en la formulación y ejecución del Plan Operativo Anual de Trabajo y demás actividades educativas, espirituales, culturales, recreativas, laborales y deportivas organizadas por el Centro Juvenil.

- Participar en las reuniones del Equipo Técnico, emitir opinión y elevando informes acerca del comportamiento y evolución del adolescente cuando sean requeridos por la instancia correspondiente.

- Administrar adecuadamente los bienes que le son entregados para el uso de los adolescentes.

- Mantener al día el Cuaderno de Ocurrencias Diarias, Cuaderno de Conductas Relevantes, Registro Individual de Comportamiento, Cuaderno de Relevo y otros, que aseguren el adecuado seguimiento de la conducta de los adolescentes.

- Velar por el orden y la limpieza de los ambientes a su cargo y entregar al relevo en igual condición.

centro.

- Participa en las reuniones del Equipo Técnico, emite opinión y eleva informe sobre el comportamiento y evolución del adolescente.

- Administra los bienes que le son entregados

- Vela por el orden, la limpieza y el mantenimiento de los ambientes y equipos a su cargo.

- Mantiene al día el cuaderno de ocurrencias diarias, conductas relevantes, el registro individual de comportamiento (el cual debe ser entregado al Equipo Técnico para ser anexado a la matriz).

- Efectúa el relevo respectivo con la información necesaria

- Colabora con las acciones de seguridad dentro del centro

- Prevé acciones de seguridad en el traslado del adolescente al exterior

- Inculca valores, actitudes y normas acorde a la dignidad humana, orden social y postulados del SRSALP

- Elabora informes de ocurrencias cuando sucede un evento relevante.

- Informa verbalmente y por escrito al Equipo Técnico, sobre inconductas o cambios de ánimo en los

elaboración del programa de actividades semanales de cada programa.

- Participa en la evaluación de los/las adolescentes que pueden ser promocionados/as o regresionados/as de algún programa.

- Elabora los informes de ocurrencias en el programa a su cargo

- Informa verbalmente y por escrito al Equipo Técnico Interdisciplinario sobre inconducta de el/la adolescente o cambios significativos en su estado de ánimo y que puedan ser señales de alerta.

- Otras que disponga la normatividad vigente.

	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con las acciones de seguridad que se disponga en el Centro Juvenil. - Prever acciones de seguridad en el traslado del adolescente al exterior del Centro Juvenil y la confidencialidad de la comisión. - Inculcar a través de la palabra y el ejemplo, valores, actitudes y normas acordes con la dignidad humana, el orden social y los postulados del SRSALP. - Integrar las Comisiones y colaborar con la Dirección del Centro Juvenil en las acciones que permiten el logro de objetivos y fines del SRSALP. - Velar por la adecuada conservación y uso racional de los bienes a su cargo. - Cumplir las demás funciones que le asigne el Coordinador de Programa y/o el Director del Centro Juvenil. 	<p>adolescentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participa en la organización y elaboración de la Programación de actividades semanales (PAS) de cada semana. - Integra el Comité de Evaluación de candidatos a ser promocionados. - Coordina con el Equipo Técnico la conducción de adolescentes a talleres, colegio, tópico y otras actividades. - Cumple con las reuniones semanales del Equipo Técnico y al menos una vez al mes se promueve una reunión de los tres turnos de educadores sociales a fin de unificar criterios de intervención y evaluar el PAS - Desarrolla los encuentros matinales - Cumple con las demás funciones que le asigne el coordinador del programa y/o el director del Centro Juvenil.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

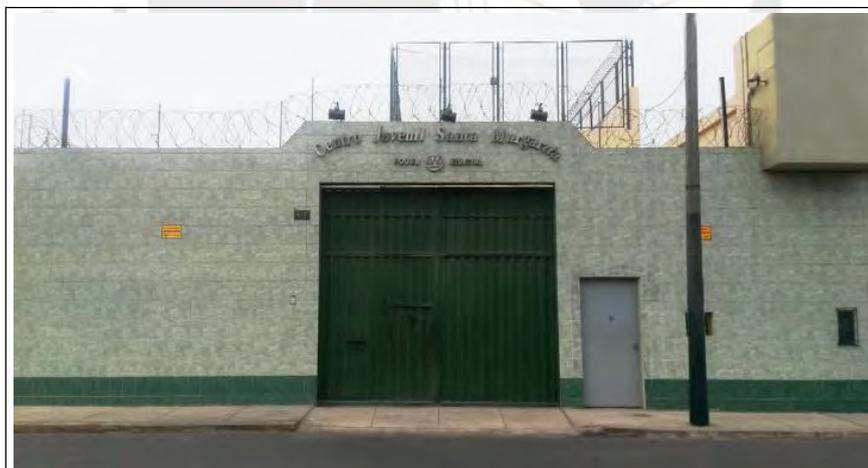
ANEXO 7. Imágenes

Imagen 1. Patio del CJDR de Santa Margarita



Fuente: Poder Judicial.

Imagen 2. CJDR de Santa Margarita, 2019



Fuente: Poder Judicial.

Imagen 3. CJDR de Santa Margarita, 2013- 2014



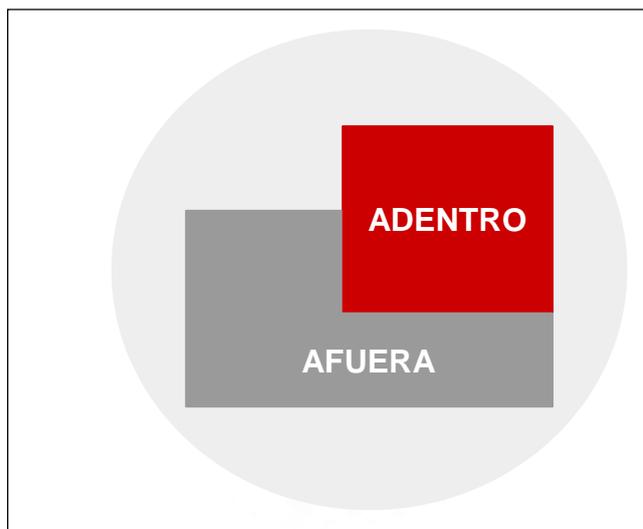
Fuente: Poder Judicial.

Imagen 4. CJDR de Santa Margarita, 2012



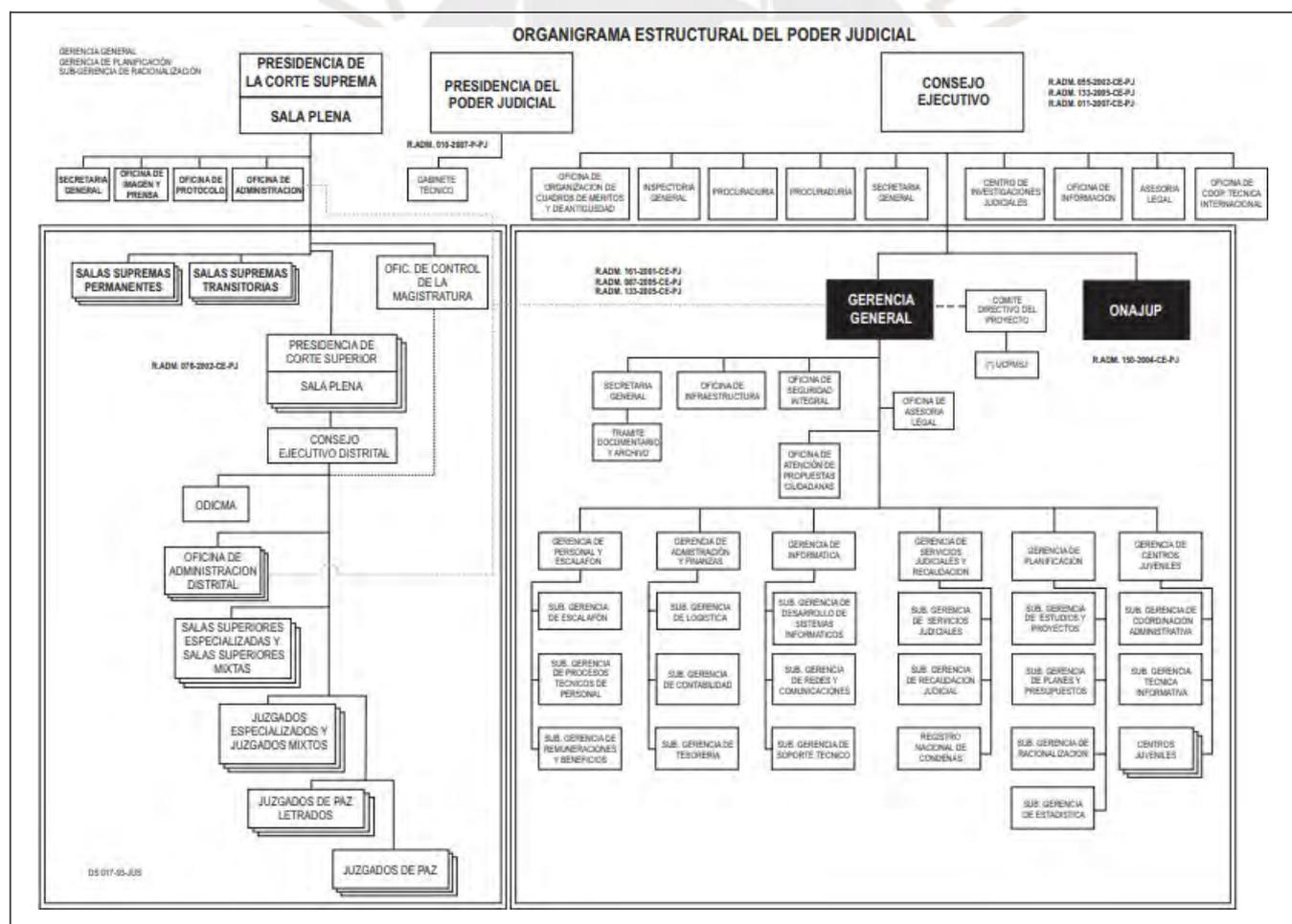
Fuente: Poder Judicial.

Imagen 5. Percepción del espacio



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8. Organigrama estructural del Poder Judicial



Fuente: Poder Judicial.