

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**PONTIFICIA**  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
**DEL PERÚ**

**La construcción del rol y las funciones del equipo multidisciplinario a cargo de adolescentes infractores en los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN SOCIOLOGÍA**

**AUTORA**

Andrea Aracelli Landa Gutiérrez

**ASESOR**

David Sulmont Haak

Junio, 2020

## **Resumen**

Las investigaciones en torno a las experiencias de los trabajadores de los centros juveniles han sido poco estudiadas, ya que siempre ha habido un enfoque de prioridad en los jóvenes que albergan estos centros. Esto ha restado importancia al rol que cumplen los trabajadores en el proceso de rehabilitación y reinserción de los adolescentes, por ello, la presente investigación tiene como objetivo el identificar los tipos de roles y formas en las que los miembros del equipo multidisciplinario logran construir y desempeñar sus funciones en los centros de diagnóstico y rehabilitación. Para poder recopilar esta información se llevó a cabo veintidós entrevistas a trabajadores que cumplan las funciones del equipo multidisciplinario en los centros juveniles. Los resultados de esta investigación mostraron que los trabajadores recurren a una combinación de roles, entre otras estrategias, para poder aproximarse a los jóvenes, siendo la experiencia, el tipo de población y la cultura organizacional factores que condicionan el tipo de roles que asumen los trabajadores. Así mismo, esto se vincula al hecho de que los trabajadores integran parte de la cultura del interno a su cultura organizacional con la finalidad de poder cumplir con los objetivos institucionales y los propios que desarrollan.

## **Palabras clave**

Trabajadores, construcción del rol, experiencia, cultura organizacional, estrategias

## **Agradecimientos**

Por el apoyo incondicional, la paciencia y, sobre todo, por creer en mí

Esta tesis va dedicada a ti, Manolo, aunque ya no estés aquí para leerla juntos, sé que estarías orgulloso.

Gracias papá, mamá, por estar ahí siempre, por creer en mí, por apoyarme de manera incondicional, pese a las dificultades que se presentaron en el camino. Por tenerme toda la paciencia del mundo y entender los procesos de desconstrucción que fui descubriendo en el camino. Gracias por sus esfuerzos y amor a lo largo de estos años, sé que no estaría aquí sin ustedes.

Gracias Jorge, por recorrer todo este camino juntos, por el amor, por estar conmigo en todos los desafíos que se presentaron y ayudarme a enfrentarlos. Gracias por todas las aventuras que hemos vivido y las que vendrán, sé que nos queda mucho por recorrer.

Gracias David, mi asesor, por el apoyo, la confianza y la paciencia en todo este proceso. Por tu guía y tus palabras de aliento en cada asesoría y por tu comprensión ante todas las dificultades que tuvo esta tesis. Gracias por enseñarme a tener tranquilidad ante las crisis.

## Tabla de contenido

|                                                                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Introducción</b> .....                                                                                                          | <b>1</b>   |
| <b>Capítulo I: Planteamiento de problema de investigación</b> .....                                                                | <b>4</b>   |
| TEMA DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                                        | 4          |
| JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                  | 4          |
| PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                       | 6          |
| <b>Capítulo II: Estado de la cuestión</b> .....                                                                                    | <b>8</b>   |
| <b>Capítulo III: Diseño de investigación</b> .....                                                                                 | <b>19</b>  |
| HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                                   | 19         |
| VARIABLES E INDICADORES .....                                                                                                      | 21         |
| DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO .....                                                                                        | 22         |
| CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SUJETOS DE ESTUDIO .....                                                                                 | 23         |
| DISEÑO METODOLÓGICO .....                                                                                                          | 24         |
| TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....                                                                                       | 25         |
| <b>Capítulo IV: Conociendo el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima y el Centro Juvenil Santa Margarita</b> ..... | <b>27</b>  |
| CENTRO JUVENIL DE DIAGNÓSTICO Y REHABILITACIÓN DE LIMA – “MARANGA” .....                                                           | 28         |
| CENTRO JUVENIL SANTA MARGARITA .....                                                                                               | 37         |
| <b>Capítulo V: Experiencias y motivaciones del equipo multidisciplinario</b> .....                                                 | <b>42</b>  |
| TRABAJADORES CON MÁS EXPERIENCIA .....                                                                                             | 43         |
| TRABAJADORES CON MENOR EXPERIENCIA .....                                                                                           | 49         |
| LA EXPERIENCIA COMO FACTOR DE DIFERENCIACIÓN DE ROLES .....                                                                        | 51         |
| <b>Capítulo VI: Los tipos de centro y su población</b> .....                                                                       | <b>54</b>  |
| CENTRO JUVENIL DE DIAGNÓSTICO Y REHABILITACIÓN DE LIMA – MARANGA .....                                                             | 54         |
| CENTRO JUVENIL SANTA MARGARITA .....                                                                                               | 58         |
| DIFERENCIAS Y DESAFÍOS .....                                                                                                       | 60         |
| <b>Capítulo VII: La cultura organizacional</b> .....                                                                               | <b>67</b>  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....                                                                                                    | 69         |
| CLIMA LABORAL .....                                                                                                                | 72         |
| <b>Capítulo VIII: Estrategias y dinámicas</b> .....                                                                                | <b>84</b>  |
| <b>Conclusiones y Reflexiones finales</b> .....                                                                                    | <b>92</b>  |
| <b>Bibliografía</b> .....                                                                                                          | <b>100</b> |
| <b>Anexo</b> .....                                                                                                                 | <b>104</b> |

## Introducción

En el Perú, los trabajos abordados sobre el tema de los centros juveniles siempre se han enfocado en las experiencias y perspectivas de los jóvenes y adolescentes. Esto en parte se debe a que ellos son el “objetivo” de los programas de rehabilitación y reinserción; sin embargo, no se ha considerado que ellos no son los únicos actores que tienen relevancia en ese proceso. Es claro que el objetivo de todo centro juvenil es velar por el cambio y mejora de los jóvenes, pero este proceso no se da de manera intrínseca o no depende solo de ellos. Existen una serie de mecanismos que buscan “asegurar” que al ingresar al centro, los jóvenes tengan acceso a un diagnóstico y un tratamiento que ayude a rehabilitarse para finalmente reinsertarse en la sociedad.

Pero ¿Quiénes son los que se encargan de que esto suceda? ¿Quiénes son los que están durante todo el proceso a lado de los jóvenes? ¿Quiénes son lo que se aseguran, hasta cierto punto, que los jóvenes no vean el delinquir como su única opción? Estas preguntas son importantes para poder entender qué tan relevante es la función de aquellos trabajadores. La labor del trabajador dentro del centro es fundamental si queremos que los jóvenes logren un cambio, ya que, tal como se muestra en las preguntas, son ellos los que se encargan de todas las necesidades de los jóvenes y sobre todo del tratamiento que deben recibir a partir del diagnóstico que se les hace.

Al buscar información sobre estos trabajadores se encontraron investigaciones internacionales relacionadas con los centros de detención juvenil y reformatorios, pero la diferencia es que en estos establecimientos los trabajadores cumplen el rol y profesión de “trabajadores sociales”. Sin embargo, en el caso peruano, los trabajadores que se encargan, directamente, de los jóvenes son parte de lo que el Sistema de Reinserción Social del Adolescente en Conflicto la Ley Penal (SRSALP) denomina como *equipo multidisciplinario*.

Este equipo está conformado por tres tipos de trabajadores: psicólogas, trabajadoras sociales y educadores; los cuales se encargan de todo el proceso de rehabilitación y reinserción de los jóvenes. Desde la llegada del adolescente su diagnóstico, tratamiento y finalmente salida son supervisados y atendidos por este equipo, el cual está en todo momento atento a lo que el joven necesita para generar su cambio.

En el Perú, no hay estudios que se enfoquen en la labor de los trabajadores de los centros juveniles, la mayoría de investigaciones están enfocadas en los adolescentes, por lo cual no se conoce cómo es que estos logran llevar a cabo su labor o bajo qué condiciones lo hacen. Es por ello que, actualmente, existe un vacío entorno a las experiencias de los trabajadores y las estrategias y dinámicas que utilizan con los jóvenes para lograr su reinserción social.

En base a esto, la presente tesis pretende responder la siguiente pregunta: ¿De qué forma los trabajadores miembros del equipo multidisciplinario de los centros juveniles de diagnóstico y rehabilitación construyen y desempeñan su rol? En el contexto de los centros juveniles ubicados en la ciudad de Lima: el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima y el Centro Juvenil de Santa Margarita.

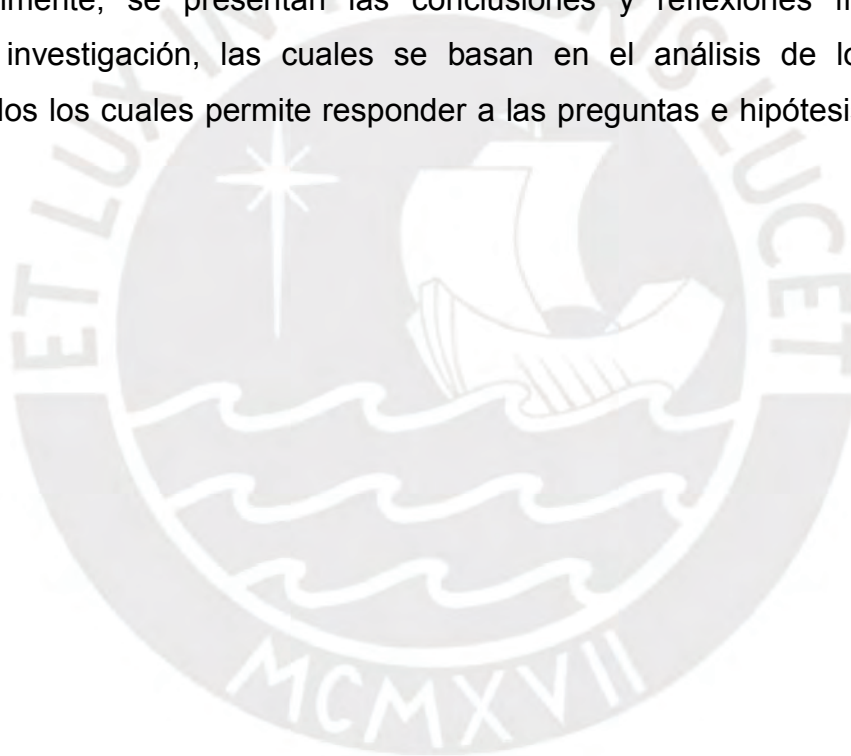
Esta investigación se enfoca en la construcción del rol del trabajador a partir de la teoría de la sociología de la experiencia, el contexto en el que se desarrollan los trabajadores y la cultura organizacional. Así mismo, se pretende conocer cuáles son los mecanismos y estrategias utilizados por los trabajadores para poder desempeñar su rol y cumplir con sus objetivos propuestos. Es por ello que se utilizó una metodología cualitativa con la finalidad de conocer a profundidad las percepciones y experiencias que tienen los trabajadores de los centros.

En el capítulo I se desarrollará el planteamiento del problema de investigación el cual abarcará la justificación y relevancia de la tesis; y, las preguntas y objetivos de la misma. En el capítulo II se estructuró el estado de la cuestión el cual incluye el balance de literatura sobre los centros juveniles y sus trabajadores, además del marco teórico que se utilizará para el análisis de los hallazgos. El capítulo III presenta el diseño de investigación, el cual incluye las hipótesis planteadas, las variables e indicadores, la delimitación de la población objetivo y el diseño metodológico. Seguido de ello, en el capítulo IV se lleva a

cabo una descripción de los casos a estudiar, es decir, del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima y del Centro Juvenil Santa Margarita.

A partir del capítulo V se plantean los hallazgos, siendo el enfoque de este capítulo el desarrollo de las experiencias y motivaciones de los trabajadores, partiendo de la diferenciación de dos tipos de trabajadores: los antiguos y los nuevos. El capítulo VI se enfoca en el tipo de población, con un énfasis en los desafíos que deben enfrentar dentro de cada centro. En el capítulo VII se realiza el análisis de la cultura organizacional de los centros a través de las dinámicas de la estructura organizacional y el clima laboral. Luego, en el capítulo VIII se lleva a cabo un recuento de todas las estrategias desarrolladas y utilizadas por los trabajadores que les permiten desempeñar sus funciones.

Finalmente, se presentan las conclusiones y reflexiones finales de la presente investigación, las cuales se basan en el análisis de los hallazgos presentados los cuales permite responder a las preguntas e hipótesis planteadas al inicio.



## **Capítulo I: Planteamiento de problema de investigación**

### **Tema de investigación**

La construcción del rol y las funciones del equipo multidisciplinario a cargo de adolescentes infractores en los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima.

### **Justificación del problema de investigación**

En los últimos años la cantidad de actos delictivos efectuados por jóvenes ha ido aumentando, según reportes policiales de la División de Escena del Delito de la Policía Nacional el número de actos se ha incrementado en aproximadamente 80%, incluso la psicóloga forense de dicho departamento, Silvia Rojas, señala que si antes el número de detenciones era de diez por día, en los últimos años esta cifra ha pasado a ser la detención por hora de jóvenes (El Comercio, 2014). Julio Magán, ex- gerente de la Gerencia General de los Centros Juveniles<sup>1</sup>, señala que el aumento de participación juvenil constituye uno de los problemas más graves del país el cual se evidencia en las capturas de bandas de jóvenes o de infractores (Perú 21, 2018). Debido a la ley penal peruana, el procedimiento para procesar a alguien que ha infringido las leyes es distinta en el caso de los adultos y los jóvenes, ya que la “sentencia” para los segundos se basa en el Sistema de Reinserción Social de Adolescente en Conflicto con Ley Penal (SRSALP), el cual en teoría tiene un enfoque socioeducativo busca rehabilitar a estos jóvenes mediante los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación y los Servicios de Orientación de Adolescentes (SOA).

---

<sup>1</sup> La Gerencia General de Centros Juveniles es el organismo estatal que está cargo de la gestión de todos los centros juveniles a nivel nacional. Actualmente se encuentra como parte del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos luego de su traspaso del Poder Judicial a fines del 2018.

Al señalar que el SRSALP está institucionalizado, es en el sentido de que sus normas y objetivos puedan estar definidos según el Estado, ello no garantiza al cien por ciento que se esté llevando correctamente. Es decir, por un lado, se ve el contexto institucional el cual señala que este sistema funciona en todos los centros por igual, de forma que busca la rehabilitación y reinserción de los jóvenes una vez que hayan pasado por el sistema. Sin embargo, un aspecto que no se considera es el contexto real, es decir, cada centro o servicio de orientación es distinto, en el caso de los centros juveniles de diagnóstico y rehabilitación existen nueve centros alrededor de todo el país, de los cuales solo uno alberga a las mujeres, mientras que el resto tiene a jóvenes entre 12 a 21 años. Estos centros se crearon con la finalidad de otorgarles una “segunda” oportunidad a los jóvenes, los cuales, en teoría, deberían estar entre los 12 y 18 años, dado que de esta forma si puedan rehabilitarse. Pese a esto, si se revisan los informes y censos de estos centros, solo en el caso del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima, Maranga, más del 40% de sus internos son mayores de edad lo cual de cierta forma supone una dificultad para los centros.

El hecho de que haya un gran porcentaje de su población que supere el límite de edad no supone el problema en sí; si no que el número de jóvenes supera en más del triple la cantidad límite que pueden albergar los centros. Ello no solo contribuye a que el SRSALP tenga dificultades para llevarse a cabo, sino también que el peso social o la concepción que se tiene de estos centros se torne escéptica a lo que puede lograr. En el caso de Perú, la percepción que se tiene de los centros juveniles carga con un fuerte estigma, el cual se basa en la idea de que estos no son más que “cárceles” para menores de los cuales los adolescentes se “gradúan” como delincuentes. Es más, para muchos, los niños y niñas hacen su “pregrado” delictivo en estos centros, para, posteriormente, hacer su postgrado en los penales (Jaramillo, 2015, p. 144). Este estigma, muchas veces se debe a que se cree que el país no cuenta con políticas sociales de resocialización e inclusión social, pero no se tiene en cuenta que por lo menos en el caso de los jóvenes si existe, en teoría, un sistema que se centra en su rehabilitación. Sin embargo, en la práctica no se ve ningún cambio para estos adolescentes, ello se puede deber a muchos factores, entre ellos el hacinamiento: muchos de los centros, sobre todo en el caso de los que albergan a los adolescentes varones, se encuentran abarrotados, excediendo su límite de

personas; lo cual tiene un efecto negativo en la rehabilitación de los jóvenes, ya que las condiciones de salubridad, sanitarias e higiene disminuyen y se vuelven deplorables (Tello, 2016, p. 14).

Ante este contexto de hacinamiento, escasez de recursos y falta de apoyo estatal es en donde los trabajadores sociales juegan un rol importante. Ello es debido a que son estos profesionales sobre quienes cae el peso del estigma y la presión social de lograr una eficaz rehabilitación y reinserción social. Si se toma en cuenta las condiciones en las que trabajan estos profesionales es evidente que podría ser “casi imposible” llevar a cabo un buen desempeño y lograr los objetivos propuestos a nivel institucional. Partiendo de ello es que se considera esencial conocer cómo es posible que los miembros del equipo multidisciplinario pueden trabajar en un contexto tan adverso que de alguna u otra forma no es el adecuado para los jóvenes, pero en el que aun así deben desempeñar su función. El identificar cuáles son sus estrategias y qué tipo de roles desempeñan en los centros tendría un efecto gratificante para saber qué se debe mejorar, cómo de ellos mismos parte la motivación para ayudar a los jóvenes y a qué medio recurren para hacerlo.

Por ello al considerar todo lo mencionado en líneas anteriores, el presente trabajo tiene como objetivo conocer e identificar la construcción de los roles del trabajador en los centros juveniles de Lima, partiendo de la existencia de cinco tipos de roles recopilados en la literatura y qué elementos como el tipo de centro, el tiempo del trabajador y su cultura organizacional influyen en la constitución del rol del trabajador social. El conocer cómo ellos logran desempeñar su rol dentro de estos contextos contribuye al hecho de cómo los jóvenes de estos centros van a poder enfrentar su nueva realidad y lograr un tratamiento exitoso para que puedan ser reinsertados a la sociedad sin problema alguno.

## **Preguntas y objetivos de investigación**

### Preguntas

*Pregunta general* ¿De qué forma los trabajadores miembros del equipo multidisciplinario construyen y desempeñan su rol dentro de los centros juveniles de diagnóstico y rehabilitación?

### *Preguntas específicas*

- ¿Cómo es el contexto en el que se desenvuelven?
- ¿Qué tipo de roles y discursos se construyen entorno al trabajador?
- ¿Cómo los trabajadores interpretan los objetivos institucionales de los centros?
- ¿Qué mecanismos de organización y estrategias utilizan para cumplir su rol y trabajo?

### Objetivos

*Objetivo general* Identificar los tipos de roles y las formas en las que los miembros del equipo multidisciplinario logran construir y desempeñar sus roles y funciones en los centros de diagnóstico y rehabilitación juvenil

### *Objetivos específicos*

- Conocer cómo funcionan los centros de diagnóstico y rehabilitación juvenil en Lima
- Identificar las características formativas, experiencias y motivaciones que tienen los miembros del equipo de los centros de diagnóstico juveniles
- Identificar las percepciones y vocación de los miembros del equipo multidisciplinario entorno a su labor dentro de los centros juveniles.
- Conocer como los trabajadores definen y categorizan a los jóvenes de los centros juveniles.
- Identificar y analizar las estrategias que desarrollan los trabajadores para poder desempeñar y adaptar sus roles y funciones dentro de los centros.

## Capítulo II: Estado de la cuestión

Los estudios sobre los centros juveniles de reinserción social muchas veces tienen como intención conocer la situación de los jóvenes y qué sistemas o estrategias se llevan a cabo para lograr una reinserción exitosa, además de evitar la reincidencia de los adolescentes que se encuentran en estos centros. Tal como señalan Altschuler y Brash, el proceso de reinserción no solo implica el “después” del confinamiento, sino todo el proceso que hay detrás o mejor dicho la transición para lograr una readaptación a sociedad (2004). Sin embargo, ¿cómo consideramos que esta transición ha sido lograda? O ¿qué procesos o dinámicas debe haber detrás para llegar a ese punto? Esos cuestionamientos son esenciales para conocer la importancia del enfoque de esta investigación.

Cuando se habla de reinserción no solo se hace referencia a la no reincidencia delictiva, sino incluye el enfrentamiento psicosocial del joven con la realidad. Todos estos procesos, de rehabilitación social y emocional, en su mayoría están a cargo de entidades estatales, las cuales establecen centros especializados en esta problemática y que se rigen bajo el modelo de reinserción desarrollado en cada país. Sin embargo, ello no implica que estos centros sean manejados de forma eficiente o que las disposiciones internas y el personal sea el adecuado para ayudar a estos jóvenes o que tengan a su disposición todos los insumos y apoyo necesario para desarrollar los proyectos esperados.

En el caso peruano, el Sistema de Reinserción Social de Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal (SRSALP) es el instrumento jurídico que rige los centros; este tiene dos enfoques: el socioeducativo y el sistémico. Ambos se sustentan en las teorías humanistas que buscan desarrollar la dignidad humana y preocupación por su desarrollo personal. En el primero se trabaja la parte formativa y de capacitación para el desenvolvimiento personal del infractor, así como la aceptación de responsabilidades con su familia, comunidad y la sociedad (Poder Judicial, 2011, p. 14). Por otro lado, el segundo ofrece una base para la

integración al permitir desarrollar la organización total de interacción con su ambiente y relaciones sociales en su entorno (2011, 14).

Pese a ello, de qué sirve tener un sistema que dirija estas instituciones, además que establezca pautas de cómo abordar los casos de los jóvenes, si tenemos en cuenta las condiciones en las que se encuentran estos jóvenes no son las adecuadas ¿cómo esperamos que se rehabiliten?; ¿De qué forma van a poder reformarse no solo socialmente, sino también a nivel personal si es que no existen los medios dentro de los centros para hacerlo? En este punto se debe tener en cuenta que la rehabilitación de los jóvenes depende, en gran parte, de un actor en especial: el trabajador social.

Es necesario señalar que además de la profesión de “trabajador social”, en el presente trabajo se va a considerar como tal a aquel trabajador del centro que cumple la función de guiar a los jóvenes de los centros juveniles durante su estancia en los centros, ya que estos son el único tipo de interacción con algún adulto que los adolescentes tienen dentro, son ellos quienes les enseñan, corrigen, ayudan y escuchan una vez dentro. Desde este punto de vista, los trabajadores sociales no son solo aquellos que ostentan este título, sino también aquellos que interaccionan constantemente con los jóvenes: podemos incluir a los guardias, los profesores, mentores, administrativos etc. que de alguna u otra forma entran en contacto con los jóvenes.

De esta forma, el trabajador social, en términos generales, busca promover el desarrollo psicológico de los jóvenes y su sentido de responsabilidad para que de esta forma se le pueda brindar las herramientas necesarias para alcanzar distintas oportunidades a las que lo llevaron al centro en primer lugar. Pero como se mencionó en líneas anteriores, la situación de los centros no es la adecuada, por no decir contraproducente para los adolescentes, por ello frente a las situaciones que debe enfrentar no solo los jóvenes sino también los trabajadores, ¿cómo logran los segundos desempeñar su rol? Esa es la pregunta que debemos tener en cuenta, qué tipo de profesionales son los que atienden y cuidan a los jóvenes, qué estrategias o dinámicas deben crear para lograr sus objetivos de trabajadores sociales si se encuentran en un ambiente que claramente no es favorable para hacerlo.

No se puede señalar algún culpable sobre la situación delictiva juvenil del país, pero lo que sí podemos intentar comprender es cómo o de qué forma el

personal de los centros se ve obligado a trabajar, considerando la situación en la que encuentran y los recursos limitados que están a su disposición. Toda la dinámica organizativa de los mismos centros conlleva al desarrollo de una cultura organizacional dentro de los mismos, la construcción de esta cultura no quiere decir que actúen bajo sus propias normas o reglas, sino que todos los trabajadores, en conjunto, adaptan su rol como trabajadores sociales y sus habilidades a los recursos e insumos que tienen a su disposición

Esta adaptación parte de cierto entendimiento cultural de normas y valores colectivos que de alguna forma se van desarrollando entre los mismos trabajadores, incluso esta nueva forma de organizarse no tiene que ser formal, sino es como una especie de dinámica informal o implícita dentro de los centros

El saber de qué forman se adaptan, buscan la solución de los problemas y se integran los mismos trabajadores sociales es parte de lo que se intentará conocer durante la investigación. Por ello, el intentar entender las funciones y atenciones que brindan los trabajadores de alguna u otra forma parten del hecho de conocer cómo estos trabajadores perciben su entorno y cómo actúan en él, en otras palabras, es conocer cómo construyen su *habitus*. Tal como afirma Bourdieu, el *habitus* entra en relación con un mundo social del cual es producto, este es un conjunto de esquemas prácticos de percepción, apreciación y evaluación a partir de los cuales se generan las acciones (Higuera & Sanabria, 2014, p. 60).

Por lo tanto, si se pretende entender cómo las personas construyen su propia identidad como trabajadores sociales, se debe estudiar cuál es su percepción sobre su mismo entorno, de esta forma podemos conocer cómo a partir de la construcción de su propia identidad, crean estrategias para poder desarrollar su rol dentro de los centros juveniles. Ahora, es necesario que se tenga en cuenta que la identidad del trabajo social debe trascender las buenas intenciones que muchas veces afloran en los discursos de los agentes profesionales, para insertarse en la dinámica social como una práctica social específica que se encuentra condicionada por múltiples factores e intereses, a veces contradictorios (Peralta-Duque, 2017, p. 144). En otras palabras, por un lado tenemos la identidad del mismo individuo y por otro es la identidad que se contruye dentro de su ámbito laboral, o mejor dicho su identidad como trabajador social. Tal como señala Peralta-Duque, los discursos que se construyen dentro

de los centros juveniles van de la mano con un intento de insertarse en la dinámica social, además de desarrollarse en base a un intento de respuesta ante las adversidades del entorno y del sistema.

Además, uno de los aspectos que se debe tener en consideración cuando se desarrolla el tema de la construcción del rol, es su vínculo con las estructuras y experiencias. Al hablar de la construcción del rol no podemos dejar de lado lo que señala Goffman (1959) en su obra *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, en esta, el autor, aborda cómo los individuos estamos constantemente construyendo un rol que vaya acorde a nuestro entorno. Es decir, la “actuación” del individuo depende, principalmente, de la fachada (front) la cual esta compuesta por el medio (setting), el espacio físico o decorado del entorno, y la fachada personal, los elementos propios de actor que pueden ser vistos como expresiones o gestos. Ambos elementos se reflejan en la interacción de la persona con el “público” lo que genera que el rol que se desempeñe vaya acorde a la normativa del entorno y de las expectativas del público.

En el caso de esta investigación, el medio (setting) de los trabajadores sería el espacio laboral, de interacción, que son los centros juveniles; y su fachada personal correspondería a su *background* tanto personal como profesional lo cual los ayudaría a desempeñar su rol. Si consideramos ello, es importante tener presente que, institucionalmente, hay ciertas pautas o expectativas que se tienen respecto a la labor de los trabajadores, por ello muchas veces ellos mismos se encuentran con circunstancias que les impiden desempeñar su rol con total éxito.

Es decir, en cada interacción en la que se encuentre el individuo este estará desempeñando un rol que reunirá aspectos de la fachada<sup>2</sup> y de las expectativas tanto normativas como sociales que se esperan de su rol. Por ello, al hablar de los roles que desempeñan los trabajadores dentro del centro es importante considerar que no solo están elementos que se encuentran en su entorno y contribuyen con la construcción de su fachada, sino que dentro de estos

---

<sup>2</sup> Goffman denomina fachada a la parte de la actuación del individuo que funciona regularmente de modo general y prefijado, esta se puede analizar desde 4 aspectos: el medio (elementos escénicos), fachada personal (elementos propios del individuo que se manifiestan en diversas circunstancias); apariencia (estímulos que informan el status social); y los modales (características del rol). (1959, p. 35)

elementos está la parte suscrita a la normativa tanto a nivel cultural de lo que hace un trabajador social como la que está suscrita al SRSALP.

Tal como señala Chung, cuando se habla del trabajador social se espera alcanzar cuatro aspectos: conocimiento, habilidades, aprendizaje inductivo y conciencia cultural (2017, p. 6). Teniendo en cuenta estos puntos, un trabajador social podrá romper con las barreras culturales y desempeñar no solo su rol de “mediador” entre los jóvenes y el exterior, sino que cumplir una función de mentores para ellos, que los ayuden a romper los estigmas y logren rehabilitarse por completo. Cuando se habla de la conciencia cultural (cultural awareness), Chung, explica que es una forma de proyectar sus valores culturales a sus condiciones culturales, es decir, es una forma de reflejar su profesionalismo sobre el contexto en el que se encuentran y con los que trabajan. Todo ello, sin traspasar sus barreras personales y disciplinarse ellos mismos en su entorno laboral.

Así mismo, se debe tener en cuenta que no solo se trata de entender el rol de los trabajadores que tienen contacto directo con los jóvenes, sino también de quienes están por encima de ellos supervisándolos y manteniendo la dinámica dentro de los centros en orden. En otras palabras es importante tanto para la organización de los centros juveniles como para los trabajadores sociales que hayan supervisiones de apoyo combinado con discusiones y talleres sobre ética y valores del trabajador social (Vito, 2018, p. 152). De esta forma, los trabajadores sociales se mantienen actualizados sobre técnicas o aproximaciones más efectivas para la reinserción de los jóvenes, y así mejorar en el desempeño de su rol como trabajadores sociales. Junto con el hecho de desarrollar una conciencia cultural, los mismos trabajadores deben considerar que su rol dentro de los centros cumple una función, además de estar sujetos a cierto poder organizacional por lo tanto ellos deben tener siempre en cuenta que todas las decisiones que se tomen deben estar sustentados por un principio centrado en los jóvenes (Leigh, 2016, p. 419).

Martuccelli (2007) señala que los roles son como el vínculo entre las estructuras o normativas del entorno y el actor, por lo que podemos observar que el rol es una suerte de comportamiento esperado o compone una serie de expectativas que el individuo debe cumplir. Es decir, hay contextos en los que los roles funcionan como verdaderos engranajes, en los que el actor realiza las

funciones como si estuviera programado para hacerlo. Sin embargo, hay otros en los que los actores, debido a la experiencia, manifiestan roles “impedidos”, los cuales se desarrollan en contextos en los que los cambios sociales o estructurales se dan de manera acelerada o no contienen todos los elementos necesarios para que los actores puedan desempeñar el rol (2007, p. 44). Con ello se hace referencia al hecho de que los actores muchas veces no pueden desempeñar el rol que está pre-escrito institucionalmente, sino se ven de cierta forma “impedidos” de hacerlo.

Así mismo, también señala que estos impedimentos no se dan, exclusivamente, debido a los cambios estructurales sino también por la diversidad de *backgrounds* o características propias de cada persona. La historia o biografía de cada individuo es distinta lo cual influye en cómo los actores abordan los elementos de su entorno y lo unen con la normativa institucional para poder construir su rol. Estas características llevan a que el rol no sea homogéneo en todos los trabajadores y al mismo tiempo crea roles impedidos que no necesariamente van en contra de lo que se espera.

Es por ello que estos “roles impedidos” permiten la constitución de otros como forma de estrategia para superar los obstáculos de su entorno; es así que esta suerte de estrategia y qué tan “versátiles” son, al buscar formas de superar las contingencias que se les presentan se verá influido por la experiencia que tiene no solo en el mismo contexto sino en diversos que de alguna forma contribuyan con su “formación” laboral.

Respecto al desempeño o desarrollo de los trabajadores hay ciertas pautas que se deben considerar. Tal como se mencionó para que se de pie a la construcción del rol de los trabajadores es necesario considerar la percepción que tienen los mismos respecto a su entorno laboral, es a partir de ello que los trabajadores son capaces de realizar dinámicas y estrategias que los ayuden a desempeñar su rol. El hecho de que dentro de sus espacios de trabajo encuentren obstáculos o dificultades es lo que les permite de cierta forma innovar en estrategias que los ayuden a desempeñar su rol, por ello es necesario que se considere un punto. La participación de los trabajadores y su desempeño va a depender bastante tanto de la experiencia y motivaciones de ellos mismos como de la cultura organizacional del centro o en otras palabras del clima laboral.

Si se habla de experiencia es esencial considerar lo que el sociólogo François Dubet denomina como “experiencia social” la cual sirve como una suerte de herramienta analítica para comprender las dinámicas de interacción y accionar de los actores. Es claro que cuando se pretende hablar de “experiencia” per se no se busca abordar solo la parte sensorial y lo vivido del individuo, sino el hecho de cómo la realidad social y la conciencia individual interactúan constantemente para que al final una se sobreponga a la otra. La experiencia social puede verse reflejada en el trabajo del actor que, en otras palabras, es la “acumulación” de la experiencia que ha tenido el trabajador en su entorno considerando los códigos y normas pre establecidos de sus funciones o lugares de trabajo (Dubet, 1994).

Considerando esto, el autor señala que el individuo puede encontrarse en situaciones que no están del todo “codificadas”, entorno a su rol o contexto, lo cual le permitiría realizar un mayor despliegue de acciones y de estrategias para poder enfrentarse a estas. Frente a esto es que Dubet plantea que el actor no se llega a compenetrar en su totalidad con su rol pre-establecido, ya que siempre habrá una “distancia” entre el sistema y el individuo (Dubet, 1994).

Por ello, Dubet señala que detrás del comportamiento del individuo, y por ende de su experiencia, hay lógicas de acción que determinan, hasta cierto punto, cómo es que van a representar ciertos roles o comportamientos dentro de su entorno. Para el autor hay tres lógicas de acción: la integradora, la cual se basa en la constante dinámica entre la “identidad” del actor y el entorno en el que está; la estratégica, la cual tiene una base racional, ya que considera factores que benefician al individuo, por lo que en base a ello tomará las decisiones; y por último, la lógica de subjetivización, en esta se ve a un sujeto crítico que está en constante conflicto con su propia lógica y el resto de su entorno.

A partir de ello, es que se considerará la experiencia como un criterio para entender cómo se da la construcción del rol de los trabajadores, además de las motivaciones que hay detrás de los actores para así entender cómo es que se van desarrollando dentro de su entorno laboral y qué diferencias puede haber según estas experiencias.

Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Michael Pratt, Kevin Rockman y Jeffrey Kaufmann (2006) el cual se enfocó en la construcción de la identidad profesional de los residentes médicos en EE.UU. Si bien este estudio cualitativo fue a través de seis años, la metodología y el diseño de investigación se asimila al

que se utilizará en el presente trabajo. El enfoque utilizado se centró en la identidad de trabajo de los residentes además de las formas de sociabilización de los mismos con sus pares, esto permitió que puedan observar las diversas dinámicas de integración que existían entre los trabajadores y cómo ello se vinculaba con las motivaciones y experiencias de los mismos a través de los años. Así mismo también se observó las estrategias que utilizaban los residentes para crear y diseñar identidades que los ayudasen a desempeñar su labor, por lo tanto existía una versatilidad en los cambios y dinámicas relacionales entre los trabajadores y su entorno laboral.

Este estudio nos permite conocer hasta cierto punto una de las formas o estrategias utilizadas por los trabajadores, pero uno de los objetivos de la presente investigación no es realizar un estudio a largo plazo, sino conocer las estrategias ya diseñadas y utilizadas por los trabajadores, ya que ello es una de las hipótesis que se desarrollarán en las siguientes secciones.

De esta forma, uno de los aspectos a considerar en referencia a los centros juveniles como organizaciones es el de la estructura organizacional. Uno de los autores que aborda esta idea es Richard Daft (2011), el cual desarrolla la idea de que en toda organización existe un tipo de estructura: vertical u horizontal. La primera se encuentra en aquellas organizaciones cuyas dinámicas y coordinaciones se dan a través de una jerarquía vertical, por lo que el control sobre las decisiones están concentradas en una sola línea que va de forma ascendente. Por otro lado la segunda hace referencia a aquellas organizaciones en las que se pueden observar actividades laborales más equitativas, en las que la toma de decisiones se da en un ámbito más horizontal permitiendo la colaboración de todos.

Es más tal como señala Richard Hall (1983), el poder en una estructura vertical se encuentra en aquellos actores que desempeñan cargos altos como presidentes o gerentes. Este poder es legítimo por lo que el ejercicio del mismo es aceptado por aquellos que están subordinados, esto de cierta forma limita la posibilidad de innovación o libertades del resto de los trabajadores para tomar decisiones ya que de alguna forma se debe respetar la burocracia existente. Por otro lado, el poder en las estructuras horizontales permite que haya una mayor posibilidad de cambios, pero dificulta el ejercicio de control legítimo entre todos, dado que existe una "equidad" entre las funciones.

En una organización vertical se puede observar que las funciones de los trabajadores están más definidas y sujetas a una rutina de labores específicas, mientras que en el caso de las organizaciones con un índole horizontal, las funciones son difusas en tanto hay una colaboración constante y adaptabilidad alta de los trabajadores para desempeñar distintas funciones. Por ello, al utilizar este análisis se podrá observar cómo es que la estructura influye en las formas de construcción del rol de los trabajadores, así como el desempeño que pueden tener laboralmente.

La cultura organizacional es, sin duda, un factor que no debe faltar en este estudio, ya que nos permitirá entender cómo es el que entorno laboral, no solo a nivel de diferencias poblacionales, sino administrativas o mejor dicho el clima laboral va a influir en la desarrollo y desempeño del rol de los trabajadores. Según Schein, la cultura organizacional puede ser definida como

“Un patrón de suposiciones básicas compartidas que han sido aprendidas por un grupo al resolver sus problemas externos de adaptación e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas, por lo tanto, puedan ser enseñadas a los nuevos miembros como las formas correctas de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”<sup>3</sup> (2004, p. 17).

Debido a los objetivos de esta investigación es necesario que se especifique ciertas características importantes que el autor le adjudica a la cultura organizacional, respecto a estas se interará hacer un enfoque en tres de estas características las cuales son denominadas como las *reglas de juego*, el clima laboral y habilidades integradas. La primera hace referencia a las “reglas” implícitas de la misma organización las cuales deben ser de cierta forma aprendidas e interiorizadas por los nuevos miembros; la segunda, es la sensación que perciben los integrantes tanto nuevos como antiguos respecto a la interacción mutua y con su entorno; y la última se centra en las competencias desarrolladas y

---

<sup>3</sup> Traducción propia – cita original “a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein 2004, 17)

efectuadas por los integrantes que pueden ser pasadas por generaciones sin ser parte de requerimientos oficiales.

La finalidad de utilizar este concepto es para poder entender cómo es que se dan las dinámicas sociales dentro de los centros juveniles, mediante la observación de las formas de relación entre los mismos trabajadores podremos ver cómo su rol se va construyendo considerando sus niveles de participación con sus pares, el clima laboral y las “reglas del juego”. Respecto a la participación del trabajador se debe considerar cuatro factores que “miden” esta participación: información, comunicación, consulta, codeterminación y control. El desarrollo de estos factores permite que el logro de objetivos y metas de las organizaciones pueda cumplirse, además permite que se pueda poner atención a la creación y desarrollo de la cultura organizacional lo que provee una exitosa base para el cambio organizacional y su desempeño (Wilkinson, Gollan, Marchington, & Lewin, 2010, p. 12).

Los centros juveniles han pasado por varios cambios el último año, sobre todo estructurales y ello se debe al cambio de jurisdicción del Poder Judicial al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS). Esto no solo trajo consigo nuevas pautas institucionales a seguir, sino también cambios internos dentro de los centros, ya que se ha ido reestructurando los equipos de trabajo con la adición de nuevos miembros.

La contratación de diversas fuerzas de trabajo puede ser “engañosa”, las personas que difieren en sus creencias y valores pueden experimentar un mayor grado de conflicto debido a que el status que se ve desafiado en algunos aspectos, pero también permite que se conozcan las fortalezcas y habilidades del resto lo cual incentiva a una mayor diversidad de estrategias y dinámicas laborales (Sherry Thompson citada en Salem Press 2011, 77).

En el capítulo de hallazgos se desarrollarán los efectos que tuvieron estos cambios, pero es necesario señalar que estos cambios de personal también tienen repercusiones tanto positivas como negativas en la cultura organizacional. Tal como menciona Thompson, esto puede ser considerada como un “arma de doble filo” por lo tanto es un fenómeno que no puede ser pasado por alto en la

investigación y por ello será considerado dentro del análisis de la cultura organizacional de los centros.

Finalmente, dado que este estudio muestra intención de ofrecer una aproximación general a las diversas características o tipo de rol de trabajador social que se pueden construir dentro de los centros juveniles. La falta de un abordaje en profundidad de los aspectos que caracterizan las dinámicas y estrategias de estos con los jóvenes de los centros para lograr su reinserción constituye una limitación de nuestro trabajo. No obstante, hemos enfatizado el análisis de algunos atributos que adquieren especial importancia en la construcción de las funciones de un tratabajador social tales como su objetivo dentro de los centros y en suma la importancia que tienen dentro de estos. A continuación planteamos de manera más ordenada las hipótesis de estudio.



## Capítulo III: Diseño de investigación

### Hipótesis de investigación

Dentro de los centros juveniles de diagnóstico y rehabilitación, es factible encontrar cinco tipos de roles de trabajadores sociales como suerte de estrategia para poder desempeñar su rol con los jóvenes. Entre estos roles encontramos:

- El mentor el cual se caracteriza por ser un guía psicológico y social cuyo fin es lograr que el joven pueda rehabilitarse por completo y adecuarse a su entorno
- El mediador, el cual sirve de nexo entre los jóvenes y las barreras socioculturales que se pueden hallar en el centro y el exterior
- El educador, es aquel que busca el pleno desarrollo académico-formativo y sociocultural de adolescentes
- El parental que busca representar una imagen materna o paterna como forma de protección y ayuda de los jóvenes, así como el desarrollo de un lazo emocional con estos.
- El celador, este rol destaca por ceñirse a ser la imagen de la autoridad y mantener el reglamento en orden dentro de los centros, el celador.

La manifestación y constitución de estos roles no se da por igual en todos los trabajadores o en todos los centros, ya que para que ello suceda se necesitan ciertas condiciones ligadas al tipo de población, la experiencia de los trabajadores y la cultura organizacional de los centros; en base a esto es que se pueden formular tres hipótesis:

En primer lugar, el contexto institucional señala que dentro de los centros los trabajadores deben cumplir el rol de mediadores, el cual sirve de nexo entre el entorno social de los jóvenes dentro del centro y las posibles experiencias fuera de este; educadores, hace referencia al desarrollo de los jóvenes desde un

enfoque académico- formativo y sociocultural; y mentores, el cual se desempeña como una suerte de guía psicológico. Mediante estos roles se busca asegurar la completa rehabilitación y posteriormente reinserción a la sociedad de los mismos jóvenes. Sin embargo, en la realidad se encuentra la existencia de una “combinación de roles” entre los que priman el mentor, el parental; y el celador, el cual se enfoca en mantener el reglamento conductual en estricto orden desde el desarrollo de una imagen autoritaria. Esta diferencia se debe, en parte a las distintas circunstancias en el que se encuentran los centros, además de la situación de los jóvenes al ingresar.

En segundo lugar, el primer factor que afecta la configuración de estos roles es el de la experiencia de los mismos trabajadores, la cual permite que algunos de estos roles tengan cierta continuidad en los centros, además de su efectividad en base a la perspectiva de cada trabajador. En otras palabras, uno de los factores que contribuyen a la constitución de los roles es el de la experiencia de los trabajadores. Ello puede manifestarse en experiencia previa en entornos similares o el tiempo que llevan en el centro, además de las situaciones que han experimentado dentro de los mismos. Por ello, es factible señalar que aquellos trabajadores que tengan una experiencia previa o que se encuentren trabajando por un largo periodo dentro del centros tienden a desempeñar un tipo de rol más definido a diferencia de aquellos trabajadores sociales con menor tiempo dentro de los centros, que optan por intentar repetidas veces varios tipos de roles para poder encontrar uno que se ajuste a sus motivaciones y objetivos, por lo tanto, su rol estaría menos constituido.

En tercer lugar, el segundo factor nos permite afirmar que la manifestación de estos roles está, de alguna forma, condicionada por el tipo de población y segmentación de esta en los centros. Es decir, factores como la cantidad de adolescentes y el sexo de estos sumado a los niveles de precariedad, necesidades de los jóvenes y la cantidad de trabajadores que están a disposición en cada centro juegan un rol fundamental para la constitución de los roles. En el centro juvenil de Maranga, se manifiesta más una combinación de roles más tradicionales como celador-paternal, debido a que los niveles de hacinamiento dentro este supera en más el doble de su capacidad, además de que los rangos de edad y tipo de delitos de los jóvenes son mucho más variados que en la de Santa Margarita. Mientras que, en el segundo, si bien es el único centro juvenil de

mujeres del país, por ende tiene una mayor variedad en cuanto a la demografía de las jóvenes, la cantidad de internos no supera el límite y el rango de edades es menos disperso lo cual condiciona el ambiente a un rol más mentor-parental para poder ayudar a que las jóvenes se desarrollen.

Por último, las estrategias que utilizan los trabajadores sociales en cada centro se basan en los roles y discursos que se manifiestan, además del tipo de cultura organizacional que está presente en estos. En otras palabras, el desarrollo de las estrategias depende de la construcción del rol y discursos por parte de los trabajadores dentro de los centros, además este trabajo se podrá lograr en un ambiente colaborativo- participativo en el cual exista una estructura semi-horizontal, que permita la inclusión de propuestas innovadoras que contribuyan al desarrollo de los jóvenes. En el cual se podrá ver la posible manifestación de combinaciones de roles que permitan lograr los objetivos de reinserción, además del desarrollo psicosocial de los adolescentes. Mientras que, en el caso de la manifestación de una cultura y estructura jerárquica, la manifestación de tanto los roles como la construcción de estrategias estarán ligadas a mantener una sola imagen de trabajador social que pueda asegurar no solo la seguridad de los jóvenes sino de los mismos trabajadores del centro.

### **Variables e indicadores**

La presente investigación, así como el centro de sus hipótesis giran en torno a cuatro variables, siendo tres de ellas las variables explicativas. En primer lugar, la variable a explicar, o dependiente, es la del “tipo de rol que construyen los *trabajadores miembros del equipo multidisciplinario* en los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima”, en esta se observaron los tipos de rol que se construyen en los centros en los que se basó el estudio, así como los factores que influyen en su construcción. Los indicadores de esta variable serían los cinco tipos de roles señalados anteriormente: el celador, educador, mentor, mediador y parental; además, las posibles combinaciones que pueden darse en los mismos centros.

En segundo lugar, para poder analizar los posibles cambios en la variable dependiente se han planteado tres variables explicativas:

- El tipo de centro: El primer indicador determina si los trabajadores laboran en Santa Margarita o Maranga, junto con ello el tipo de población de su entorno, ya que un centro es solo para mujeres y el otro de hombres. En segundo lugar, las formas de “segmentación” de la misma población por parte de los centros y los criterios que se utilizan. En tercer lugar, la cantidad de trabajadores tanto sociales como administrativos de los centros y los cargos existentes.
- El tiempo: En primer lugar, un indicador es el nivel de experiencia de los trabajadores, si es que esta ha trabajado antes en otro centro o campo relacionado y si son trabajadores nuevos o antiguos del centro en el que laboran. En segundo lugar, la formación profesional de los trabajadores y educativa de los trabajadores. Por último, en esta variable también se analizaron los discursos de los trabajadores, lo cual permitirá identificar cómo adquieren o experimentan su “vocación” así como el desarrollo de su *ethos* profesional.
- La cultura organizacional de los mismos centros juveniles: El primer indicador está relacionado con el tipo de estructura existente dentro del centro, jerárquica o semi-horizontal. El segundo, el clima laboral, en el cual se tomó de base cinco dimensiones de “Great Place To Work”: credibilidad, en el que se observó la fluidez comunicativa entre los trabajadores y supervisores; respeto, la sensación de apoyo profesional y personal por parte del entorno; imparcialidad, la sensación de equidad con sus pares; la camaradería, relacionado con el nivel de integración entre los trabajadores dentro y fuera de la institución y la sensación de pertenencia de los mismos: por último, el orgullo, el cual se desarrolla entorno a el grado de satisfacción laboral y del equipo de trabajo.

### **Delimitación de la población objetivo**

La población objetivo del presente trabajo son los trabajadores sociales de los centros juveniles de Lima, los cuales son aquellos trabajadores, de ambos centros, cuya función se relaciona con la rehabilitación y diagnóstico de los jóvenes: aquellos que interactúan con los adolescentes y se involucran en su

desenvolvimiento, así como en sus dinámicas diarias. En el presente trabajo se consideró como trabajadores sociales a aquellos que cumplan con las siguientes funciones dentro del plantel: educador, psicólogo y asistentes sociales. Esto considerando lo que señala el SRASALP, el cual indica que el equipo de operadores de los centros está conformado por: director, coordinadores de programa, psicólogos, trabajadores sociales, educadores sociales y profesores de taller (p. 20).

Estos trabajadores son con los que se llevaron a cabo las entrevistas con el fin de obtener su percepción respecto a su rol dentro del centro y cómo lo constituyen. Así mismo, otro tipo de población que será incluido será la del personal administrativo, directores y jueces que de alguna forma se relacionan con los trabajadores y su dinámica de trabajo, con la finalidad de obtener información del contexto en el que se desenvuelven y la forma de organización de cada centro.

### **Criterios de selección de sujetos de estudio**

La selección de los centros se llevó a cabo al considerar el hecho de que en la capital limeña existen dos centros juveniles de medio cerrado, es decir de internamiento de los jóvenes, los cuales se diferencian en el hecho de que uno alberga solo a jóvenes hombres y el otro es el único centro de todo el país que está dirigido a la rehabilitación de adolescentes mujeres. El primero sería el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima y el Centro Juvenil Santa Margarita. Ambos se encuentran ubicados en el distrito de San Miguel.

Como estrategia de selección de objetos de estudio, se realizó una matriz con las variables presentadas en la cual, como primer paso, se discriminó la población de los centros juveniles en los tipos de centros a analizar (Santa Margarita y Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima); seguido de ello, se determinó dos grupos en cada uno de los centros los cuales se basan en el campo o función que desempeña el trabajador social. Es decir, según el SRASALP, dentro de los centros existen dos vertientes las sesiones educativas que se basan en la formación académica de los jóvenes y, por otra parte, aquellos que desempeñan el rol psicopedagógico y que según el contexto institucional se encargan de las “terapias” y rehabilitación de los jóvenes. Una vez determinado

ello se discernió en dos subgrupos, aquellos trabajadores que laboran en su respectivo centro desde hace cinco años y aquellos que llevan más de ese tiempo en el plantel.

La presente tabla muestra la forma cómo se seleccionaron a los trabajadores sociales que serán entrevistados, es decir, que según el contexto institucional deberían existir dos tipos de trabajadores sociales, antes mencionados. En base a ellos se elaboró un cuadro de doble entrada en el que se explica el número mínimo por cada trabajador social que se entrevistó para poder llevar a cabo esta investigación. Tal como se indica en la siguiente tabla se buscó realizar un total de 24 entrevistas como mínimo, 12 de ellas en cada centro para poder recopilar los datos necesarios para la investigación. Así mismo, estas entrevistas fueron de acuerdo con la función dentro del centro para poder discernir los resultados y poder compararlos.

Tabla 1: Selección de entrevistados

| Tipo de Centro         | Tipo de rol      | Experiencia |                |
|------------------------|------------------|-------------|----------------|
|                        |                  | Nuevos      | Antiguos       |
| Santa Margarita        | Educador         | 2           | 2              |
|                        | Asistente Social | 2           | 2              |
|                        | Psicólogo        | 2           | 0 <sup>4</sup> |
| Centro juvenil de Lima | Educador         | 2           | 2              |
|                        | Asistente Social | 2           | 2              |
|                        | Psicólogo        | 2           | 2              |

Elaboración propia (2019)

## Diseño metodológico

<sup>4</sup> Actualmente, en el centro juvenil de Santa Margarita solo hay dos psicólogas para todo el centro y ambas tienen menos de dos años, por lo tanto, no hay trabajadoras “antiguas” que desempeñen dicha función.

Para determinar el tipo de herramienta o estrategias que se utilizó en la siguiente investigación es esencial señalar que esta será de índole cualitativa, cuyo objetivo fue identificar, conocer y comprender los tipos de roles de los trabajadores sociales que se construyen en los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación. Por eso mismo, es que la herramienta utilizada fueron entrevistas semi-estructuradas y guías de observación para recabar información sobre el contexto en el que se desenvuelven los trabajadores, así como dinámicas entre ellos mismos que podamos identificar.

Se realizó una guía de entrevista: una dirigida a los educadores, psicólogos y trabajadores sociales (ver Anexos), con el fin de recopilar información sobre los trabajadores según la estrategia señalada en el punto anterior. Como herramientas “secundarias” de recolección, tal como ya se mencionó, fueron las guías de observación y una revisión de fuentes tales como informes, censos e información literaria relacionada con los centros juveniles de Lima.

### **Técnicas de recolección de información**

Con el fin de poder realizar las entrevistas a los miembros del equipo multidisciplinario se tuvo que presentar los documentos del presente trabajo, así como la información del contenido para que puedan brindar algún tipo de acceso a los centros juveniles. El proceso tardó cerca de un año, dado que al inicio la Gerencia de Centros Juveniles estaba siendo trasladada al MINJUS, por lo que la gestión tuvo que ser retomada en abril del presente año. Una vez aceptada la solicitud se procedió a realizar las entrevistas, una de las dificultades para ello fue la limitación de no poder grabarlas dado que existe un compromiso previo de confidencialidad, además del reglamento de los mismos centros en el cual se señala que no se puede hacer ingreso de ningún dispositivo electrónico, por lo que se optó por tomar notas en las entrevistas a cada declaración que indicaban las y los informantes.

La mayor parte de las entrevistas se llevaron a cabo entre los meses de junio y julio del presente año. Se entrevistó a 10 trabajadoras del centro juvenil de Santa Margarita (el número total de miembros del equipo multidisciplinario por turno) en distintos días del mes. Hubo dificultades al coordinar con la dirección del centro, debido a la licencia de la directora, una trabajadora tuvo que asumir doble

responsabilidad lo cual significó que se gestionen las visitas con ella y solo podían darse los días que se encontraba en el centro juvenil y sin actividades con las adolescentes.

En el caso del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima, las dificultades se dieron debido al cambio del director Christian Solano Melo, por lo que los trámites tuvieron que aplazarse hasta el mes de julio. Respecto a este centro se ha podido entrevistar a 12 trabajadoras/es y al igual que en Santa Margarita no se ha podido ingresar con grabadora por lo tanto se tuvo que optar por un diario de entrevistas.

Finalmente, para fines académicos todas las entrevistas que se realizaron fueron completamente anónimas, tanto las funciones como el tiempo que llevan trabajando dentro de los centros se mantendrá en reserva. Así mismo, para mantener el anonimato de los informantes se optó por una nomenclatura específica: En el caso de las informantes de Santa Margarita se usará el código “IM1- SM” lo cual hace referencia a “Informante Mujer 1 (el número corresponde a un listado de entrevistas que se mantendrá en reserva) – Santa Margarita. Del mismo modo, para los trabajadores del Centro Juvenil de Lima se utilizará “IH1-M” o “1M1-M”, el cual sigue las mismas especificaciones que el anterior con la diferencia que las letras “H” y “M” hacen referencia al sexo del informante, ya que en este caso si hay una mayor variedad de informantes, y por último “M” hará referencia a Maranga por la zona en la que se encuentra.

## **Capítulo IV: Conociendo el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima y el Centro Juvenil Santa Margarita**

En la actualidad, la población de jóvenes infractores con la ley penal se encuentra distribuida en 10 centros de rehabilitación existentes en todo el Perú. Según el último censo realizado en el 2016, la población de los centros juveniles ascendía a 1965 internos en todo el país<sup>5</sup>, del cual cerca 40% (más de 792 jóvenes en la actualidad) se encuentran en el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima, conocido como “Maranga” y el único centro juvenil para mujeres, Santa Margarita alberga a más de 100 adolescentes<sup>6</sup>. Del total de internos en el centro juvenil de varones, más del 65% son mayores de edad, específicamente, entre 18-22 años, en el caso de Santa Margarita la tendencia es similar, pero en ese caso las jóvenes mayores de edad representan cerca del 50%. (INEI, 2016).

Según los trabajadores de la Gerencia General de centros juveniles, la capacidad de la infraestructura tanto de Santa Margarita como de Maranga se encuentra en su límite e incluso en el caso de este último el porcentaje de hacinamiento es cerca del 40%. “El centro tiene capacidad para unos 300 jóvenes quizá hasta 400, pero actualmente hay más de 700” (IH9-M). El nivel de hacinamiento de los centros supone una desventaja y desafío para los trabajadores al momento de querer desempeñar sus funciones, dado que no solo se trata de un mayor número de jóvenes a los cuales deben controlar y supervisar, sino también los insumos no son suficientes para toda esa población.

Con la finalidad de poder conocer y entender las dinámicas laborales que tienen los trabajadores de los centros juveniles es necesario conocer y analizar cómo es el entorno en el que laboran, además de cómo se estructuran ellos mismos tanto a nivel formal como informal. En los siguientes párrafos se

---

<sup>5</sup> Estos datos fueron recogidos del informe censal del 2016 efectuado por el INEI

<sup>6</sup> El número de adolescentes en Santa Margarita corresponde a data actual, brindada por las mismas trabajadoras del centro (2019)

describirá el centro juvenil de Maranga y el de Santa Margarita, dado que en esta investigación nos centraremos en ambos casos.

### **Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima – “Maranga”**

El Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima, inicialmente llamado Instituto Re-educacional de Menores, más conocido como “Maranguita”<sup>7</sup>, fue el primer centro juvenil del país, se inauguró como tal el 12 de julio de 1945 y se encuentra ubicado en la cuadra 17 de la avenida La Paz, San Miguel. Desde esa fecha hasta 1992, el centro estuvo bajo el cargo del ahora llamado Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF) hasta que pasó a depender del Poder Judicial en octubre de 1996. Ese mismo año, el PJ crea mediante una Resolución Administrativa N° 256-98-SE-TP-CME-PJ a la Gerencia de Centros Juveniles del Poder Judicial y un año más tarde, la Resolución Administrativa N° 539-CME-PJ indica la creación del “Sistema de Reinserción Social del Adolescente Infractor”. Luego de doce años el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial modifica el sistema y por ello en el 2011 entra en vigencia el “Sistema de Reinserción Social del Adolescente en conflicto con la Ley Penal” (SRASALP) el cual se encuentra vigente hasta el día de hoy (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Perú, 2019).

Sin embargo, a fines del 2018, mediante el Decreto Supremo N° 252-2018-MEF, la Gerencia de Centros Juveniles se traspasó a la dependencia del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS), específicamente de la Dirección General de Asuntos Criminológicos. Así mismo, a inicios del 2019 el Gobierno del Perú y el MINJUS promulgaron mediante el Decreto Supremo N° 006-2019-JUS, la creación del Programa Nacional de Centros Juveniles (PRONACEJ). Este programa a diferencia del SRSALP propone la ejecución de un modelo integral que permitirá no solo la coordinación de un solo organismo estatal, sino una estrategia conjunta de diversas instituciones como el Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Educación,

---

<sup>7</sup> Para fines de esta investigación se le hará referencia al Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación como *Maranga* por su ubicación y debido a que utilizar el término “Maranguita” tiene una connotación negativa no solo para la sociedad sino también para los mismos trabajadores de los centros juveniles.

Ministerio de Cultura, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y Ministerio del Interior. (Diario El Peruano, 2019)

### *Organización de la población juvenil*

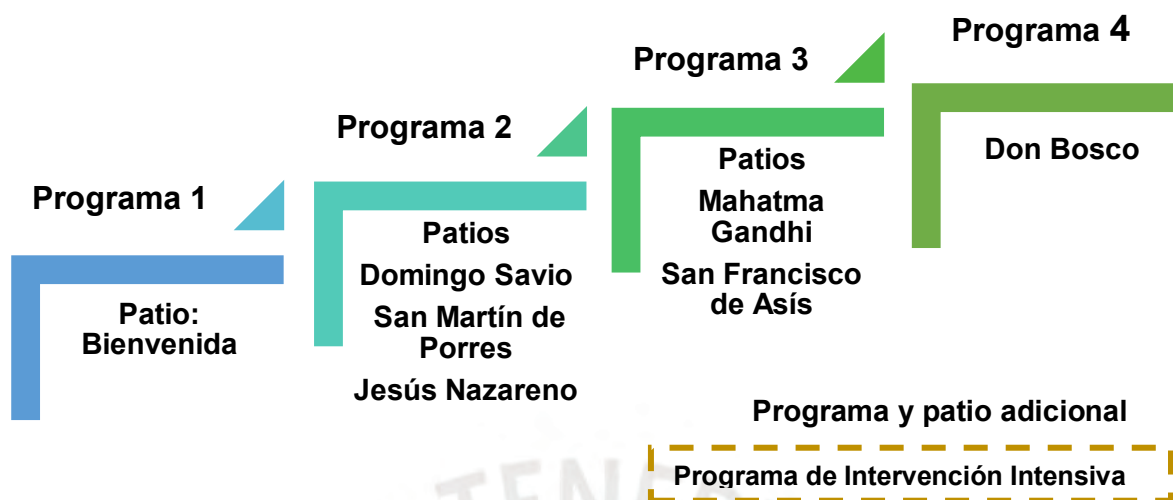
En principio la atención a los menores infractores en el SRSALP consiste en una serie de programas graduales, secuenciales e integrados que actúan en forma evolutiva en el adolescente hasta conseguir el autogobierno como expresión de su reinserción (Poder Judicial, 2011, p. 22). Según lo estipulado por la Gerencia General de Centros Juveniles, esta modalidad se divide en cuatro programas educativos:

- Programa 1: Inducción y diagnóstico
- Programa 2: Preparación para el cambio
- Programa 3: Desarrollo personal y social
- Programa 4: Autonomía e inserción.

Además de estos, existen tres programas complementarios que se ajustan a las necesidades de todos los centros: Programa de Intervención Intensiva (PI); Programa para Madres Adolescentes; y Programa para el Adolescente Externado.

Dentro de Maranga vemos que la forma de organización o de segmentación de los jóvenes no solo se da de acuerdo a los programas preestablecidos, sino que se ha recurrido a una dinámica organizativa que distribuye a los jóvenes de acuerdo a criterios tales como recurrencia en el centro, la edad, el nivel de peligrosidad y su desenvolvimiento. Tal como se muestra en el Diagrama 1, en el centro se mantiene la modalidad de los 4 programas, su implementación específica ha implicado que el espacio físico de Maranga se haya subdividido en sectores o “patios” asignados a cada tipo de programa. Esta organización del espacio y de la población del centro juvenil de alguna forma cumple con los criterios que se establecen en el SRSALP, pero también incluyen aspectos que facilitan la labor de los trabajadores y de la administración dado los niveles de hacinamiento que existen en el centro.

Diagrama 1: Organización de patios en Maranga



Elaboración propia (2019)

El Programa 1 se implementa en el patio conocido como *Bienvenida*. En este se encuentran los adolescentes que recién ingresan al centro. Según el SRSALP, los jóvenes que por primera o segunda vez ingresar al centro, son ubicados en este patio por un periodo máximo de 50 días, durante los cuales los procesos de su sentencia se establecerán y según ello serán redirigidos a otros patios. Un aspecto de este patio es que aquellos jóvenes que han sido recurrentes en sus “visitas” o cuya estancia no haya sido la primera, se quedan por menos tiempo y son ubicados posteriormente en el patio al que pertenecían previo a su salida del centro (siempre y cuando el delito que hayan cometido no haya sido de mayor gravedad al anterior). Incluso se podría afirmar que la organización o “clasificación” propuesta por el SRSALP funciona como una cadena de “ascenso” de mejora, como un sistema de meritocracia en el cual los jóvenes van demostrando que están mejorando y por ello son “ascendidos” a otro patio.

Bienvenida es visto como un “patio temporal” y en el cual no se realizan muchas actividades por parte de las ONGS o asociaciones dado que la estadía del joven no es por un tiempo prolongado. “Por eso tú te das cuenta de que trabajar un taller de 3 meses en el de bienvenida no va, no va pues porque son gente que va a entrar y va a salir, va a ser temporal nomás” (IH10-M). Respecto a los otros programas la comunicación entre ellos e incluso entre los mismos patios

que los componen es “nula” en tanto los jóvenes no pueden salir de sus patios asignados, solo coinciden cuando hay cambio de actividades o en alguna ocasión especial.

Sin embargo, pese a que el SRSALP señala la existencia de un periodo máximo en el programa de Bienvenida siendo de 50 días como máximo, salvo orden de externamiento por parte del Juzgado (Poder Judicial, 2011, p. 23), en la realidad no se llega a cumplir. Esta estadía muchas veces depende del tiempo que demoren los trámites jurídicos del adolescente y el proceso del juzgado, por lo que genera un retraso en el diagnóstico del adolescente y de su tratamiento. “El sistema no se respeta, no se respeta los tiempos, por ejemplo, en Bienvenida, hay adolescentes que pasan hasta noventa, cien días porque su caso no es resuelto por el juez” (IH10-M).

En los programas 2 y 3 las subdivisiones están en diferentes “patios”, los cuales son diferenciados no solo por programas, sino por los nombres los cuales tienen un simbolismo religioso. El Programa 2, cuenta con tres patios: Domingo Savio, San Martín de Porres y Jesús Nazareno. El primero alberga a los más jóvenes, los denominados “ñatos”, independientemente del delito que han cometido (violación, daños al patrimonio, homicidios etc.). El rango de edad varía entre 13 y 16 años, y es el patio que alberga a los menores de todo el centro y también es considerado como uno de los patios más “tranquilos” por el tipo de delito que han cometido.

El patio Domingo Savio también es conocido como *patio de los violadores*, ya que la mayoría de su población fue internada debido a ese delito, esto supone un factor contraproducente dado que es un delito en el que predomina el “predador” y al albergar a tantos jóvenes menores de edad y que han cometido ese mismo delito puede suponer una dificultad para los trabajadores. Este factor se analizará en el capítulo VI en el que se hará un análisis de mayor profundidad junto con las perspectivas de los trabajadores.

Los otros dos patios, San Martín y Jesús Nazareno, albergan a chicos que han cometido delitos similares, pero el rango de edad es mayor al anterior, jóvenes entre 16-18 años, a veces más de 20 años.

Un aspecto a considerar es que cuando el adolescente ha cumplido la mayoría de edad dentro del centro, no es mandatorio que sea transferido a un penal o que vaya al anexo de Ancón II, el cual sirve como un “patio extra” externo

al centro ubicado dentro del penal de Ancón. Los jóvenes que resultan siendo trasladados a Ancón son por lo general aquellos que han cumplido la mayoría de edad y no han mostrado mejoras durante su estadía en Maranga. Sin embargo, también pueden ser enviados a Ancón aquellos jóvenes, menores de edad, particularmente problemáticos que generan disturbios entre los adolescentes y suponen mayor riesgo para el resto de la población.

Un caso específico es el de Alexander Manuel Pérez Gutiérrez (23 años), más conocido como Gringasho. En el 2011, Gringasho que para ese año tenía 12 años fue sentenciado en el centro juvenil de Trujillo; sin embargo, a inicios del siguiente año se escapó del centro, generando su traslado al centro juvenil de Lima. En el centro juvenil de Maranga, Pérez, orquestó una fuga junto con otros 12 adolescentes, una semana después es nuevamente capturado y se le amplía su condena a 6 años de internamiento (El Comercio, 2017). Este comportamiento ocasionó que luego de la segunda fuga no solo se le ampliara su condena, sino que sea trasladado al anexo de Ancón II, lugar en el que completaría su condena.

“Gringasho fue un interno peculiar, a diferencia de otros jóvenes infractores, él no cometió delito alguno o agravio contra otros jóvenes, él optó por escaparse, ya que se aburría dentro del centro. En Ancón, no tuvo ningún mal comportamiento, salvo un par de incidentes con un joven, pero además de ello si participaba en las actividades que se le asignaba. Algo que resaltaba de él, era la gran inteligencia que tenía, podía manejar a los jóvenes que estaban cerca de él sin la necesidad de agredirlos, ellos hacían las cosas que él indicaba y cómo quería. Tenía el poder de detener una revuelta en el anexo. (IM11-M)

El Programa 3 se implementa en 2 patios: Mahatma Gandhi y San Francisco de Asís. En estos patios se encuentran jóvenes cuyo rango de edad oscila entre 16 a 21 años, pero la diferencia con el programa 2 es que trabaja con adolescentes que son considerados de bajo riesgo. De cierta forma son los jóvenes que han “llegado” a este programa por sus “méritos”. Difícilmente un joven que entra por primera vez es dirigido a estos patios, debido a que el paso usual es una estadía, aunque sea corta, en el programa 2. Así mismo, para pasar

de un programa a otro deben trascurrir un mínimo de 3 meses, según lo estipulado en las normas y lineamientos que la Gerencia de Centros Juveniles dispuso para todos los centros, ya que en este periodo es posible ver un cambio en el desarrollo del joven.

Por último, en el programa 4 está compuesto por un único patio llamado “Don Bosco”. Este es caracterizado por ser un programa “sobresaliente”, al cual solo son asignados los jóvenes que han destacado en su desarrollo y desempeño durante su rehabilitación tienen acceso. Los jóvenes que se encuentran en este patio son aquellos que de cierta forma han logrado “rehabilitarse”, por lo que es visto como un “programa premio” debido a las diferencias y beneficios que tiene respecto del resto de programas. En los anteriores patios se puede observar el hacinamiento ya que la mayor parte de la población se encuentra ahí; sin embargo, la población de Don Bosco no solo es menor, sino que las dinámicas son similares a una casa hogar, por lo que tienen permitido caminar por el centro (sin ir a los otros patios) y participar en más actividades.

Algunos de los beneficios que tienen los adolescentes que están en este programa es que pueden acceder a Becas y proyectos impulsados por las ONGS. El rango de edad, usualmente, es de jóvenes mayores de 16, ya que el tiempo que demanda llegar ahí es de acuerdo con su desempeño. Otro beneficio de estar en Don Bosco es que los jóvenes tienen la posibilidad de salir del centro para trabajar en los Ministerios u otras empresas, además de capacitaciones laborales impulsadas por organizaciones tales como “Forge” que ofrecen Becas de estudios y trabajos a jóvenes de escasos recursos.

Es necesario resaltar que esta separación de “patios” no es una metodología o directiva que figure en el SRSALP, sino que es producto de la forma en cómo se ha organizado Maranga para implementar el SRSALP. La idea de los patios se apoya en los niveles de hacinamiento del centro, superando casi el doble de su capacidad “La dinámica de los patios no solo surgió con la finalidad de poder controlar y supervisar a los jóvenes con mayor facilidad dado su número, sino también porque la infraestructura así lo permitió” (IM9-M)

Adicionalmente de los programas señalados, existe un quinto programa denominado “Programa de intervención intensiva (PI). Está dirigido para aquellos adolescentes con problemas conductuales severos y resistentes a aceptar propuesta de cambio formativo (Poder Judicial, 2011, p. 43). El PI no solo es

considerado como un espacio de “intervención intensiva” sino como un “patio de castigo”, a este son enviados aquellos adolescentes que han causado conflictos con el resto de sus compañeros o que han agredido a uno. De esta forma el joven es separado del programa en el que se encontraba previo al “castigo” y se inserta a las dinámicas y cuidado del PI.

La diferencia de los otros programas y el PI, es que los jóvenes no pueden deambular libremente en el mismo patio, estos se encuentran en sus “habitaciones” sin derecho a beneficios. Además de que aquellos adolescentes que son derivados al PI no solo se encuentran en condición de “castigados” sino también son considerados adolescentes de “alto riesgo” principalmente para el resto de los internos. Actualmente, el PI se encuentra en su máximo de capacidad, por lo que los coordinadores y el director toman la decisión de trasladar a aquellos internos que hayan cumplido la mayoría de edad al Anexo Ancón II de los centros juveniles.

Como se mencionó en párrafos anteriores, Ancón II no cumple una función de “patio de castigo” o solo como un espacio de traslado para los mayores de edad, sino también es el espacio al cual son derivados los casos más extremos y de muy alto riesgo. Es por ello por lo que incluso la infraestructura no se asemeja a los centros juveniles, sino más a un centro de reclusión. “El anexo de Ancón II está dividido en dos módulos, A y B, los jóvenes se encuentran en espacios ligeramente reducidos dado la cantidad de los mismos, además al igual que los centros juveniles hay un “castigo” el cual es derivar al joven en unas “celdas” que están por encima de los espacios del resto de jóvenes. En sí Ancón no se encuentra en buenas condiciones, no es saludable para los jóvenes” (IM7-M).

#### *Organización a nivel administrativo*

La estructura organizativa, que se observa en el Diagrama 2, muestra cómo se organiza el centro juvenil de Maranga, el cual está compuesto por el equipo de operadores, el cual según el SRSALP está compuesto por el director, los coordinadores del programa psicólogos, trabajadores sociales, educadores sociales y los profesores. Los operadores que tienen contacto directo con los jóvenes, los vigilan y realizan las dinámicas de desarrollo y rehabilitación son quienes conforman el denominado “equipo multidisciplinario”, el cual está

compuesto por un psicólogo, un trabajador social y los educadores sociales. Si bien hay un coordinador para cada programa, hay una función que no figura en el SRSALP pero que es central en la dinámica del funcionamiento de “Maranguita”: el “jefe de patio”.

Si se sigue el “orden” o jerarquía de funciones dentro del centro, luego del director se encuentra el equipo de operadores y el área de apoyo del Sistema, este último está conformado por los administrativos, asesores legales, encargados de salud e institución educativa. En el equipo de operadores nos encontramos en primera instancia a los coordinadores, los cuales son asignados por programa, en el caso de Maranga existen cinco coordinadores: cada uno por programa y el quinto se encarga del PII. Los coordinadores se encargan de supervisar, atender y organizar los turnos correspondientes al equipo de educadores, además de ser parte de la dinámica con los jefes de patio.

En segundo lugar, el jefe de patio cumple un rol de supervisor de los educadores que están bajo su cargo, además del equipo técnico de su patio, a diferencia del coordinador cuya función puede ser desarrollada por un psicólogo, trabajador social o educador, el jefe de patio es un educador. Otra característica de este rol es que usualmente son aquellos educadores que llevan años en su puesto y que conocen las dinámicas del centro, además de conocer a los chicos y cómo se debe desempeñar el equipo multidisciplinario correctamente. Este rol se “implementó” como una suerte de estrategia debido a que los niveles de hacinamiento de Maranguita han ido incrementándose con el paso de los años (IM10-M).

Diagrama 2: Organización administrativa de Maranga



Elaboración propia (2019)

En tercer lugar, se encuentra el equipo multidisciplinario el cual, como ya se mencionó está compuesto por tres tipos de funciones. Así mismo, dentro de este también existe una suerte de “subdivisión” la cual separa al educador del “equipo técnico” (psicóloga y trabajadora social), esto se debe a que los turnos de trabajo y las dinámicas de este son distintas entre ambos grupos. Por un lado, se encuentra el equipo técnico, en el cual se encuentran los psicólogos y las trabajadoras sociales, ambas funciones están desempeñadas por profesionales cuyas carreras están acorde a los puestos que ocupan, su turno de trabajo es de lunes a viernes de 8 a 5 pm. La psicóloga se encarga de hacer la evaluación de los jóvenes desde su ingreso al centro mediante entrevistas personales con cada adolescente. La trabajadora social cumple la función de “mediadora” entre el joven y su familia, las sesiones se realizan solo con el adolescente, pero incentivan a la participación de la familia. El equipo técnico es el encargado de evaluar y diagnosticar a la adolescente para que pueda ser derivado a un programa e iniciar su tratamiento.

Por otra parte, a diferencia del equipo técnico, el perfil del educador no tiene como requisito ser profesional, ya que su función está más dirigida a acompañamiento y supervisión del adolescente, más no de diagnóstico o implementar algún tratamiento. Esta función se desarrolla en un turno de 24x48 horas, es decir, 24 horas de trabajo con los jóvenes lo cual incluye desayunar, almorzar y cenar con ellos, además de pasar la noche dentro del centro; y terminado el turno son 48 horas de descanso para el educador. De todo el equipo multidisciplinario, el educador es el que “convive” más con los jóvenes en el sentido de que se encuentra con ellos cuando estos se desenvuelven con mayor libertad en las noches y fin de semanas.

Así mismo, es el trabajo conjunto de todo el equipo multidisciplinario lo que permite que el adolescente pueda acceder a su “tratamiento” para lograr su rehabilitación y reinserción social. Es más, la decisión para que un adolescente pase de un programa a otro es tomada por todo el equipo incluido el jefe de patio (en el caso de Maranga).

### **Centro Juvenil Santa Margarita**

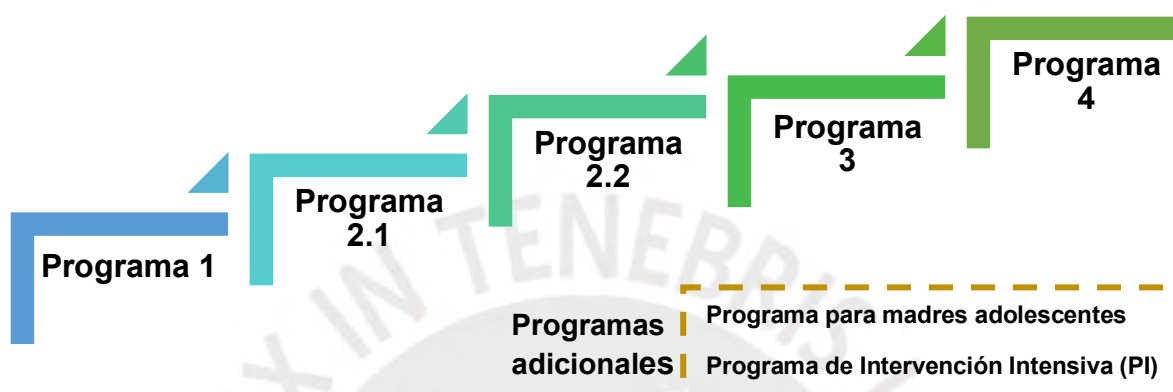
Inicialmente el Centro Juvenil Santa Margarita, era llamado “Hogar Santa Margarita” y pertenecía al Instituto de mujeres Ermelinda Carrera, fundado en 1896, el cual representó el primer instituto de menores del país. Este desempeñaba una función de albergue para chicas que se encontraban en un estado vulnerable. En el caso específico de Santa Margarita, al igual que en la actualidad, albergaba a aquellas menores infractoras que presentaban rasgos de “extrema agresividad, manipulación del medio ambiente” o se prostituían (Pastor Rubio, 2013, p. 76). Recién en el año 1992, Santa Margarita se independiza y cuatro años después se construye un muro para separar al Instituto Ermelinda Carrera del centro juvenil. De esta forma pasa a ser administrada y dirigida según lo estipulado en el SRSALP, además de que la infraestructura es adaptada para ser vista no como una cárcel sino como una casa hogar.

Santa Margarita se ubica en la cuadra 6 de la avenida La Paz en el distrito de San Miguel. A diferencia del centro juvenil de varones, el espacio con el que

cuenta es bastante reducido, similar a una escuela debido a su infraestructura y división de áreas.

### Organización de la población juvenil

Diagrama 3 Organización de programas en Santa Margarita



Elaboración propia (2019)

En el diagrama se puede observar el caso de Santa Margarita, en el cual debido a su tamaño y a la población significativamente menor a la de Maranga, la división de la población se da tal como lo señala el SRSALP con la diferencia de una división de un programa. Es decir, la modalidad para la intervención de los jóvenes cumple con los 4 programas señalados en párrafos anteriores. El Programa 1 abarca a las jóvenes que recién ingresan y a las que aún no se les ha impuesto una sentencia por lo cual no pueden ser diagnosticadas. Sin embargo, al igual que en Maranga hay existencias de dificultades para poder tratar a las jóvenes, el hecho de que el sistema judicial del país se exceda del periodo establecido para dictaminar una sentencia perjudica el trabajo con las adolescentes.

“El sistema es engañoso, ahí te puede decir que las chicas deben quedarse como máximo 50 días en el Programa 1, pero eso no pasa. Esa chica [señalando a una adolescente que se iba a retirar del centro] ha estado aquí 4 meses, 4 meses sin una sentencia, porque el juez no ha revisado su caso, por lo tanto, su familia puede pedir que regrese a casa en lo que dura el proceso. Esa chica no ha recibido ningún tratamiento porque todo este tiempo estuvo en Bienvenida y recién cuando tienen su sentencia

son derivadas a un programa en el cual se les diagnostica y son tratadas” (IM5-SM)

Esto demuestra una deficiencia en el SRSALP, ya que no solo genera que las adolescentes no puedan ser tratadas, sino que genera que haya una mayor proporción en el patio y una gran diferencia respecto al resto.<sup>8</sup>

Por otro lado, se encuentra el Programa 2, el cual a diferencia del resto de programas se subdivide en Programa 2.1: Formación y preparación y el Programa 2.2: Preparación para el cambio. En estos dos programas, junto con el primero conglomeran cerca del 61% de la población, en base a esto y a los ritmos de avances de las adolescentes es que se optó por subdividir este programa. Hasta este punto cuando uno ingresa al centro no hay una forma de diferencias a las adolescentes, además de los espacios por los que se desenvuelven, esto es debido a la transición institucional que se está dando por lo que los “uniformes” del Poder Judicial no los están utilizando, por lo que optan por usar buzos o su pijama.

Los objetivos del Programa 3 y el Programa 4 corresponden a Proyecto de vida y Reinserción respectivamente. En ambos programas las jóvenes tienen acceso a beneficios de becas o trabajos fuera del centro juvenil. Para poder “avanzar” entre programas el periodo es de 6 meses aproximadamente, si bien ello está sujeto al avance de las jóvenes de manera periódica se han estas transiciones. Estas se dan mediante la revisión de los informes tanto del equipo técnico como de las educadoras, además de los avances educativos que tiene la adolescente. “Las promociones deben darse no por consenso del equipo, sino por un consejo que se encargue de tomar esas decisiones, esto está estipulado en un reglamento que nos dieron, pero eso no se cumple” (IM6-SM)

Para poder entender un poco más sobre la dinámica de Santa Margarita es necesario que consideremos que a diferencia de Maranga cuya infraestructura es amplia y tiene divisiones por patios, en el caso del centro juvenil de mujeres es todo lo contrario. El área es bastante reducida considerando que su población se encuentra al límite de su capacidad (100 adolescentes aproximadamente).

---

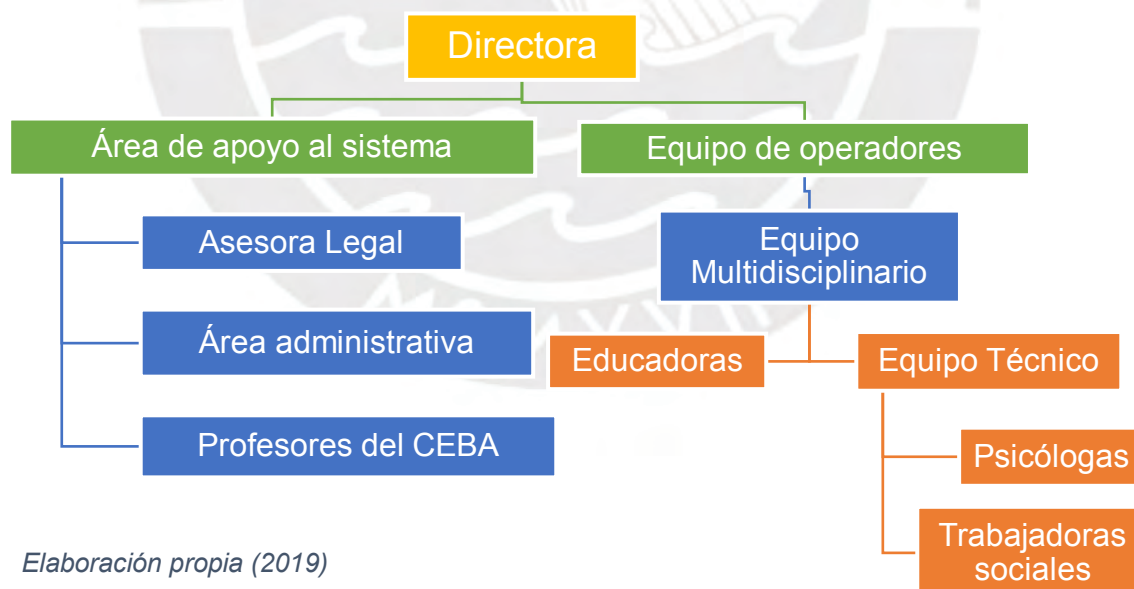
<sup>8</sup> Según un cuadro dentro de las instalaciones, actualmente la proporción de población en cada programa es de 21% en el Programa 1; 16% en el Programa 2.1; 24 % en el Programa 2.2; 11% en el Programa 3; 10% en el Programa 4; y 0.06% en el Programa de Intervención Intensiva. (El 0.04% corresponde al número de bebés en el lactario)

Además de ello las áreas recreacionales son limitadas solo existe un solo patio el cual está cerca a los dormitorios y el segundo es el que está cerca al CEBA.

El Programa 4 es el único de los cuatro programas cuyo espacio se encuentra ubicado en el segundo piso del centro, fuera del patio común. En este las jóvenes tienen beneficios como una televisión, radio y el poder caminar fuera de sus cuartos, pero no pueden entrar al patio común, por lo tanto, se encuentran alejadas del resto de jóvenes. Su “cuarto” se encuentra cerca al Lactario en el cual se encuentran aquellas jóvenes que acaban de dar a luz o tienen a sus hijos (as). Actualmente solo hay 4 bebés los cuales solo pueden prevalecer en el centro hasta los tres años, ya que pasado este periodo el niño debe salir del ambiente del centro juvenil. Por último, se encuentra el PII, antes conocido como PAI, a diferencia que el PII del CJ de varones este no es un “patio” apartado o un área, sino está compuesto entre tres a cuatro celdas y solo van a ahí aquellas jóvenes que han rechazado el programa y la autoridad de las trabajadoras.

### Organización a nivel administrativo

Diagrama 4 Organización administrativa de Santa Margarita



Elaboración propia (2019)

El centro juvenil San Margarita al no contar con grandes espacios y poca población se observó que la dinámica es muy distinta a la del resto de centros. En primer lugar, la gran mayoría de personal tanto administrativo como de

“operadores” son mujeres, no solo ello, el personal masculino es limitado y solo ocupan cargos que no tienen contacto directo con las jóvenes, a diferencia de los profesores del CEBA los cuales pueden variar. Así mismo las funciones que se llevan a cabo son acordes a lo propuesto por el SRSALP, es decir, está el la directora, el área administrativa y el equipo multidisciplinario.

La forma como está distribuido el equipo multidisciplinario es distinto a lo estipulado, ya que debido al poco personal con el que cuentan y los espacios que tienen optaron por una estrategia de atención. Primero es esencial conocer que, en todo el centro, hay, aproximadamente, cien chicas al mes (esto varía según el ingreso y salida de las jóvenes), y para atenderlas solo hay dos psicólogas las cuales se encargan de más de un patio durante su turno. La primera tiene bajo su cargo el Programa 1, el Programa 2.1 y el Programa 2.2; y la segunda los Programas 3 y 4, ambos son considerados como uno solo, dado que su población es pequeña y el desarrollo de las jóvenes es similar, también del PII. En el primer grupo hay una trabajadora social y una educadora por programa, mientras que, en el segundo, hay una sola educadora y trabajadora social para los programas 3 y 4; y una educadora para el PII.

Es decir, por turno, durante el día hay cuatro trabajadoras sociales, dos psicólogas y cuatro educadoras que son las que se quedan hasta el turno del día siguiente. Eso hace un total de diez trabajadoras por día que son las que atienden a las jóvenes y se involucran en su tratamiento. Si bien la población de Santa Margarita es hasta nueve veces menor que la del centro juvenil de varones, se puede observar que tienen dificultades debido al poco personal con el que cuentan.

“¡Somos solo dos psicólogas! Dos para cien chicas e incluso hasta hace un año estuve yo sola atendiendo a las chicas, es mucho trabajo para tan poco personal. Las chicas son demandantes necesitan tener una buena atención y al tener que atender a todas es muy difícil y agotador para nosotras” (IM1-SM).

## **Capítulo V: Experiencias y motivaciones del equipo multidisciplinario**

Las experiencias y las motivaciones de los trabajadores de los centros juegan un papel fundamental en el desarrollo de sus funciones. El hecho de qué fue lo que los motivó a entrar al sistema estatal y sobre todo trabajar con jóvenes requiere, de alguna forma, que los mismos trabajadores vean más que un trabajo, una suerte de vocación o “labor” en pro de los jóvenes. Así mismo, las experiencias de estos mismos muestran las posibles formas en las que los trabajadores se van a desenvolver en sus lugares de trabajo, además de que nos ayudará a entender cómo es que llegó y sigue en el centro juvenil.

Antes de desarrollar los hallazgos del caso se debe resaltar que dentro de ambos centros juveniles se rigen tres tipos de contratos laborales bajo los cuales se encuentran los trabajadores del equipo multidisciplinario. En primer lugar, se encuentran los trabajadores que “pertenecen” al Régimen Laboral 728; en segundo lugar, contratos bajo la modalidad por *Contratos Administrativos de Servicios* (CAS); y, por último los locadores de servicios.

El Régimen Laboral 728 se basa en una contratación por tiempo fijo, es decir los contratos son renovados cada año y están ligados a los derechos “básicos del trabajador” como la remuneración por tiempo de descanso correspondiente a las vacaciones, compensación por tiempo de servicio (CTS), jornada laboral fija, afiliación a ESSALUD y gratificaciones o bonos correspondientes (Diario El Peruano, 2010). A diferencia del nombramiento del trabajador el cual es por tiempo indeterminado, esta “variación” del nombramiento se diferencia en la renovación anual que debe darse “obligatoriamente”, ya que es parte de sus beneficios como trabajadores. En el caso de los centros juveniles, estos se caracterizan por ser los trabajadores con mayor antigüedad dentro del centro, además de que su modalidad de contratación ya no es efectuada por lo menos dentro de las contrataciones en las funciones del equipo multidisciplinario.

En segundo lugar, están los trabajadores CAS, estos se caracterizan por ser un tipo de contratación bajo la instancia de SERVIR la Autoridad Nacional del Servicio Civil la cual se encarga de gestionar los contratos de aquellas personas que están al servicio del Estado, es decir, es el encargado de gestionar el área de Recursos Humanos del Estado. La contratación CAS se diferencia, básicamente, de la 728 en dos aspectos: no tienen CTS ni gratificaciones; sin embargo, pese a que su contratación es por plazo fijo al igual que los 728 su renovación está sujeto a la decisión de la identidad en la que trabaja por lo tanto pueden optar por no realizarla (Diario El Peruano, 2008), pero tampoco pueden culminar sus contratos antes del período de culminación sin una justificación legal.

Por último están los “locadores de servicios” los cuales presentan sus servicios bajo un contrato por honorarios por cierto tiempo determinado o para una labor determinada a cambio de una retribución (Espinosa, n.d., p. 2). En el caso de los centros, estos han sido los contratados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos por lo que han sido contratados en el último año. Lo que caracteriza a este tipo de contratación es que los trabajadores no gozan de ningún beneficio ni si quiera el de ESSALUD por lo tanto el sueldo que perciben es neto.

Una vez señalado esto, en el presente capítulo se llevará a cabo el análisis de los hallazgos referentes a las experiencias y motivaciones de los trabajadores del equipo multidisciplinario de los centros juveniles con la finalidad de conocer sus percepciones respecto a su labor y sus dinámicas.

### **Trabajadores con más experiencia**

Los trabajadores que se podrían considerar “antiguos” o de mayor experiencia de los centros juveniles tanto de Maranga como Santa Margarita tienen como mínimo más de 5 años en el centro en el que se encuentran. En el caso de los trabajadores más experimentados se pudo encontrar que la mayoría son CAS, en este grupo se encontró trabajadores que han laborado en los centros cerca de 10

años mientras que la mayoría de los que pertenecen al Régimen 728, tienen más de 11 años trabajando en los centros juveniles.<sup>9</sup>

Más allá de los diferentes regímenes laborales, casi todos los trabajadoras y trabajadores entrevistados señalaron que inicialmente no pensaban quedarse más de 1 año, pero terminaron extendiendo dicho periodo a más de 5 años o hasta 22 años. Los trabajadores atribuyen esa decisión a que existe una verdadera vocación por la que se quedan, ya que tienen claro, y lo resaltan, que el motivo de su estadia no es la remuneración que perciben, dado que consideran que esta es muy baja para la labor que realizan, sino que se quedan debido a su motivación por ayudar a los jóvenes.

“Yo pensé que me quedaría un año hasta dos, pero poco a poco te vas dando cuenta que la labor que realizas de alguna forma ayuda a estos jóvenes por lo que resulta tan enriquecedor saber que tu trabajo está resultando que ya no quieres irte” (IM3-SM)

“Mentiría si no dijese que no pensé en irme, en muchos momentos piensas que ya está que ya no puedes más, pero luego veo a las chicas y simplemente no puedo dejarlas. Se han ganado mi cariño y quiero seguir ayudándolas” (IM1-SM)

“Trabajando en una empresa ganaría más, pero sé que mi laboral acá tiene mayor peso y significado que lo que podría ser en el área de Recursos Humanos de otro lugar (IM2-M).

Al considerar esta motivación por parte de los trabajadores de los centros hay un aspecto que resalta y es que las razones por las cuales entraron a laborar en estos cambian en relación con la labor que realizan. Es decir, las motivaciones que llevaron al equipo técnico a postular a las plazas laborales varió dependiendo si es que formaban parte del equipo técnico o si eran educadores. Se observó que mientras los del equipo técnico si postularon a una plaza relacionada con la

---

<sup>9</sup> En el centro juvenil de varones se encontró trabajadores que habían trabajado en un centro de medio abierto (SOA) bajo la modalidad de CAS, pero cuando pasó al medio cerrado (centros juveniles) salió una concurso para el régimen 728.

carrera que estudiaron, en el caso de los educadores ello no correspondía, ya que no había un requisito de estudios previos además del básico – escolar.

Esto se evidenció al conversar con los y las trabajadoras, ya que aquellos que conformaban el equipo técnico manifestaron que ya habían laborado antes sea como prácticas preprofesionales o como netamente profesionales. Además, de que en la teoría y en la práctica estos si logran a desempeñar las funciones de sus carreras profesionales y han realizado especializaciones entorno a sus funciones laborales, por lo tanto, ven viable poder quedarse por un tiempo prolongado o a proyectarse en ese trabajo.

Esto no quiere decir que los o las educadoras no se interesen por los jóvenes o no exista una motivación que vaya más allá de lo económico o que no estén capacitados entorno a experiencia con adolescentes. La mayoría de los educadores antiguos no tienen un título en alguna carrera o alguna especialidad; sin embargo, ello no quiere decir que sean trabajadores improvisados o que hayan sido contratados indiscriminadamente. Dentro del SRSALP no hay una especificación de algún requisito específico para poder ser educador/a, ya que señala que pueden ser especialistas en algunas carreras, pero durante las entrevistas los mismos trabajadores señalaron que hay una gran variedad de tipos de educadores.

“Hay educadores que son abogados, ingenieros etc. O que no tienen ninguna carrera y fueron seleccionados porque postularon y cumplían con ciertos requisitos. Antes el único requisito era que sean altos y fuertes [en Maranga], ya que era el estereotipo que se pensaba que podía lidiar con los chicos” (IM8-M).

Sin embargo, ello no quitaba que de alguna forma los educadores que postulaban y luego eran seleccionados habían trabajado, por lo menos, con jóvenes sean en poblaciones de riesgo o en escuelas.

Por un lado, pueden estar aquellos educadores que de alguna forma se vincularon por medio de talleres o voluntariados con chicos. Algunos de los trabajadores señalaron que habían sido profesores en alguna escuela, que habían estudiado y no terminado la carrera o que simplemente pertenecían a

organizaciones que ayudaban a jóvenes de áreas vulnerables lo cual les permitió entender cómo eran las dinámicas con los chicos y chicas.

La mayoría de este grupo de educadores/as no solo había tenido una experiencia previa en entornos juveniles, sino también habían tenido estudios previos los cuales no pudieron concluirse debido a factores personales. Debido a esta razón es que postularon a las plazas de educadores teniendo como motivación inicial la parte económica, pero con el tiempo llegaron a desarrollar un vínculo con los adolescentes por lo que optaron por quedarse laborando en el centro.

“Antes trabajaba como profesor de taller de gimnasio y recreación en el servicio de orientación al adolescente (SOA) del Rímac, también estudié educación, pero no saqué mi título profesional [...] Me quedé porque me gusta mi trabajo, puedo hacer deporte con los chicos y mientras realizo actividades con mis compañeros podemos conversar sobre cómo podemos generar un cambio en la conducta de los jóvenes” (IH3-M)

“Yo soy Bachiller en psicología y educación especial, pero no llegué a terminar de titularme por falta de tiempo y dinero. Comencé a trabajar aquí y el turno no me permitía terminar, además de que necesitaba el dinero, pero al final me terminé quedando por las chicas no como psicóloga, pero por lo menos como educadora” (IM9-SM)

Estos casos mostraron que, si bien la motivación inicial para laborar en los centros fue económica, conforme pasó el tiempo la experiencia que fueron adquiriendo les permitió transformar y cambiar estas motivaciones por una preocupación por los jóvenes lo que generó que se queden en los centros. Es más, los mismos educadores/as afirman que la remuneración que reciben es mala por lo tanto la parte económica que en algún momento fue su motivación ha pasado a segundo plano, ya que si se han prevalecto por más tiempo en el centro es por la relación que han formado con los jóvenes.

“Yo empecé con un turno de 24x24 horas hace más de 20 años y puedo decirte de primera mano que el trabajo es agotador, si bien al inicio uno puede entrar por la necesidad y piensas que quizá te quedarás un año o dos, pero

luego te das cuenta de que no puedes arrepentirte de la decisión que tomaste. Ves el trabajo con las chicas y cómo son sus progresos y te das cuenta que tu trabajo es realmente gratificante nada se comparará a ello” (IM9-SM)

Al conversar con las y los trabajadores antiguos se observó la importancia que le dan a su fe religiosa, es decir, la mayoría de los trabajadores, además de haber tenido una experiencia previa con jóvenes, tienen una base cristiana. Independientemente de si es evangélica o católica, este elemento compartido les permitió identificar un objetivo en común: la rehabilitación de los jóvenes. Esto no quiere decir que ellos impongan sus creencias, sino que la parte institucional de los centros tiene una base católica y ello lo podemos identificar en los elementos como cuadros, capilla, actividades recreacionales que hay dentro de los centros, además de que en el caso de Maranga se puede observar que los nombres de los patios muestran un fuerte arraigo religioso<sup>10</sup>.

Para el equipo multidisciplinario el tener cierta “antigüedad” por no decir experiencia con los jóvenes les ha permitido conocer cómo se relacionan y cómo deben abordar los diferentes escenarios que se les van presentando. Si bien no siempre se dan los mismos problemas, con el tiempo los trabajadores son capaces de detectar ciertos patrones de conducta entre los jóvenes que les permite conocer qué es lo que está pasando o qué es lo que podría pasar. Esto resulta esencial sobre todo en el caso de un centro juvenil como Maranga, ya que en este entorno las dinámicas entre los jóvenes se pueden tornar peligrosa si es que no se aborda de manera adecuada ciertas situaciones o si es que no se reducen las posibilidades de que haya un enfrentamiento entre los grupos de los patios.

Siguiendo el caso de Maranga, al conversar con el equipo multidisciplinario se observó dos aspectos: en primer lugar, tanto para los equipos técnicos como para los educadores es necesario que entre los jóvenes y ellos exista una buena relación, considerando de que buscan tener la confianza de los jóvenes, pero esta debe darse teniendo presente, en todo momento, la imagen de autoridad que representan. Dentro de los centros es común escuchar que los jóvenes se dirijan a los trabajadores como “padre”, en el caso de los hombres y madres, en el caso

---

<sup>10</sup> En el capítulo VII se profundizará sobre cómo la religión es usada como una de las estrategias por parte de las y los trabajadores de los centros juveniles.

de las mujeres, lo cual representa que los jóvenes los ven como figuras paternas y maternas. Sin embargo, ello no quita que los mismos trabajadores vean necesario que siempre se establezcan ciertos límites con los jóvenes, ya que considerando el tipo de contexto en el que se encuentran estos siempre deben tener presente que pese al “cariño” que puede haber con ellos no significa que van a pasar “por alto” las actitudes negativas que puedan tener.

“Los chicos te dicen padre o madre, ellos te agarran bastante cariño sobre todo al equipo técnico, ya que la mayoría son mujeres o incluso a nosotros nos ven como “padres”, pero no podemos permitir que crean que esa es la única imagen que deben tener de nosotros, siempre debemos señalarles que estamos por encima de ellos en sentido de autoridad por lo que deben acatar las normas que indiquemos” (IM7-M).

El segundo aspecto se relaciona con lo mencionado respecto a mantener una imagen de autoridad, esto es esencial sobre todo para los educadores, ya que son ellos los que se quedan con los jóvenes durante la noche periodo que consideran como “tierra de nadie”. “En la noche Maranga es tierra de nadie, el chico que en la tarde pudo haber estado contigo o haber participado en las dinámicas puede participar en un motín o una reyerta<sup>11</sup> y puedes salir lastimado” (IH2-M). Para ellos estas situaciones no se dan cuando hay un “respeto” al educador, este “respeto” puede ser muchas veces confundido con miedo, pero a la larga evita que ciertos enfrentamientos se den en los turnos en los que están determinados educadores.

“Los chicos saben con quién hacerla, saben con qué educadores pueden portarse mal o hacer alboroto y con quién no. Ellos se dan cuenta y por eso no puedes bajar tu guardia nunca, si es necesario debes andar con palo en mano porque si no pueden atacarte o sobrepasarte en cualquier momento” (IH10-M). Para los educadores antiguos es importante el cumplimiento de las normas o reglas que se establecen en el centro, sobre todo para los del centro juvenil de

---

<sup>11</sup> Las *reyertas* hacen referencia a los enfrentamientos entre grupos de jóvenes, específicamente entre grupos dominantes como provincia vs lima, en lo que pueden utilizar objetos para lastimarse. Estos enfrentamientos a diferencia de las riñas o peleas directas tienen un mayor impacto debido a que hay más jóvenes involucrados. Sin embargo, no sobrepasa el nivel de peligrosidad de un motín.

varones, ya que son conscientes que no pueden “confiar” en los chicos, porque al momento de que suceda un conflicto los jóvenes van a velar por su propia seguridad, por lo que queda en ellos mismos defenderse y buscar mantener el orden.

### **Trabajadores con menor experiencia**

En nuestra clasificación consideramos a los trabajadores con menos experiencia aquellos que llevan menos de 5 años trabajando en el centro. Estos, al igual que los más antiguos, se dividen en dos grupos: los que pertenecen al régimen laboral CAS y los locadores. Los segundos han sido los primeros trabajadores y educadores contratados bajo la nueva dirección del MINJUS, mientras que los primeros podrían considerarse los “últimos” contratados por el Poder Judicial.

En el caso de estos trabajadores denominados “nuevos” o jóvenes se encontró que la diferencia más resaltante respecto al anterior son los educadores, ya que en el caso del equipo técnico los requisitos y su especialidad han sido similares a los de los antiguos, además de que la mayoría pertenece al régimen CAS. Mientras que en el caso de los educadores las convocatorias que se lanzaron para ser locadores eran para esta función. Esto no quiere decir que no exista una diferencia de percepciones entre los trabajadores que han sido contratados en los últimos 5 años respecto a los que tienen mayor tiempo.

Los trabajadores nuevos si cuentan con un diploma universitario, por lo menos grado de bachiller, además de que entraron por medio de una convocatoria del MINJUS en los últimos 8 meses. A diferencia de sus predecesores, su motivación inicial de trabajo fue la misma que la del equipo técnico: poder adquirir la experiencia necesaria para entender las dinámicas de los centros, ya que consideran que el trabajo dentro es muy enriquecedor. Estos educadores ya habían tenido contacto con jóvenes de poblaciones vulnerables o en situaciones de riesgo e incluso sobre dinámicas del delito, ya que por medio de colectivos o investigaciones anteriores se habían interesado en este tipo de problema por lo que tienen la intención de especializarse en ello.

Las carreras que más se perfila entre los educadores nuevos es sociología, antropología y psicología; y al igual que sus predecesores, todos han manifestado que se quedarían hasta 2 años, ya que ven como una posibilidad el hacer un

trabajo de investigación sobre su estancia. Esto se debe sobre todo a que, si bien el perfil que solicita el MINJUS ha sido de este tipo de carreras, ellos no ven viable mantenerse como educadores, ya que no estarían ejerciendo su carrera sino simplemente están adquiriendo experiencia en este tipo de contexto.

“Es una experiencia nueva, ya estuve en las calles. Ahora voy a estar en un espacio donde la gente se tiene que rehabilitar. También en la cuestión investigativa, de saber cómo se comportan. Qué tanto lo que he hecho, cosas políticas, activismo, me va a servir” (IM7-M).

“Entrar a Maranga porque siempre ha sido para mí, mi interés no solamente lo teórico respecto al ámbito de la criminalidad y el delito, sino el vivirlo porque una cosa es medirlo y otra es vivir ahí, la experiencia directa con los jóvenes” (IM8-M)

Asimismo, para los educadores nuevos las dinámicas con los jóvenes son distinta a la que observar que tienen sus colegas con mayor tiempo en el centro. Ellos reafirman el hecho de que los jóvenes tienen patrones de conducta y dinámicas distintas con cada turno de educadores incluso con los mismos equipos técnicos. Para que los jóvenes no cometan faltas o no comprometan la integridad, tanto de ellos mismos como de los trabajadores, es necesario que ellos respeten a los educadores. Son conscientes de que hay mejores formas de llegar a los jóvenes que mediante el miedo o la fuerza, es más su principal objetivo es poder aproximarse a ellos desde una perspectiva más emocional, pero no pueden dejar de lado el resaltar la diferencia de autoridad.

Los nuevos observan que, si bien una aproximación más emocional como de un guía tanto psicológico como social puede resultar más efectiva que el uso de la imposición de fuerza, esto resulta muy difícil, ya que incluso si es que intentan establecer un vínculo no es viable mantener solo esa relación. “Uno se puede aproximar mejor a los chicos cuando los escuchas y los entiendes, eso es lo que ellos necesitan, pero no podemos dejar de estar alertas, no podemos bajar la guardia porque en cualquier momento pueden aprovecharse de eso” (IH4-M).

Por último, se observó que, a diferencia de sus colegas más antiguos, los trabajadores nuevos no manifestaron algún atisbo de orientación religiosa. Es decir, no señalaron que su fe se relaciona con sus compañeros o si creen que es esencial para la rehabilitación de los jóvenes.

### **La experiencia como factor de diferenciación de roles**

Si bien las funciones que desempeñan tanto los trabajadores antiguos como los nuevos son similares o iguales hay un aspecto que los diferencia: la construcción del tipo de rol que pretenden desempeñar. Tal como señalan Dubet y Martuccelli (1998) para poder entender las dinámicas que realizan los trabajadores es esencial que se considere el aspecto de la experiencia, pero tal como se señaló en las secciones anteriores, esto no debe ser entendido como un punto de vista de lo que han “vivido” sino de la experiencia que se enfoca en la acumulación de percepciones, dinámicas y pautas tanto de las personas en su entorno laboral como también del individuo respecto a la misma institución.

Tomando como punto de partida se debe señalar que entre los trabajadores con mayor experiencia se encontró que la construcción de rol se da de una forma más homogénea y definida, ya que la mayoría ha pasado por las mismas experiencias, además de que han conformado dinámicas similares y formas de interacción entre ellos mismos y con las normas del centro. Es más, incluso considerando de que existe una cierta distancia entre lo que se denomina como equipo técnico y los educadores se puede afirmar que las posturas respecto a cómo deben ser las relaciones entre ellos y los jóvenes es igualmente similar. Si bien pueden diferenciarse en algunos aspectos como por ejemplo el hecho de cómo abordan ciertas situaciones, sí defienden el rol de autoridad que debe mantenerse siempre.

En el caso de los trabajadores nuevos se puede afirmar que existe una mayor diversidad de roles, es decir, si bien hay ciertos aspectos que resaltan como el hecho de servir como “orientadores” de los jóvenes, ello no descarta que los nuevos trabajadores se encuentren en constante experimentación de qué rol o qué tipo de dinámicas se van a poder ajustar a los objetivos que quieren lograr. Nuevamente, si analizamos lo que desarrolla Dubet (1994) se puede afirmar que esta “distancia” entre el sistema y el individuo es más evidente en los jóvenes,

dado que aún no se han compenetrado por completo con las normas y codificaciones existentes en los centros.

Esto los lleva a una utilización constante y continua de distintos roles para poder aproximarse a los adolescentes, esto se observa en la idea que comparten de tener que generar vínculos emocionales y sociales con los jóvenes, pero también el tratar de enseñarles diversas estrategias que los ayuden, y todo ello sin dejar de lado esa “distancia” que debe estar siempre presente. Incluso muchas veces los nuevos trabajadores ven que la postura de los antiguos respecto a ciertas circunstancias es más viable y puede tener una mayor efectividad y seguridad por lo que pueden alinearse a lo que los antiguos indiquen.

Así mismo, las motivaciones de los mismos trabajadores juegan un rol importante al ser la “base” para la postura que ellos tomen al decidir cómo proceder con los adolescentes. La diferenciación de los trabajadores por su “experiencia” no solo hace referencia a la antigüedad, sino también a las motivaciones existentes detrás del periodo que lleva en el centro. En el caso de los trabajadores nuevos, tal como ya se señaló, sus motivaciones iniciales giran alrededor de la posibilidad de generar nuevas experiencias con un entorno y contexto como los centros juveniles demostrando que su “interés” inicia en un interés académico y profesional.

Esto además de que de cierta forma si señalan interesarse por los jóvenes es lo que los impulsa a querer actuar según sus propios códigos de ética y moral. Para ellos lo que marca la diferencia con los *antiguos* es que quieren buscar otras vías para aproximarse a los jóvenes porque no están conformes o de acuerdo con ciertas aproximaciones o perspectivas que llevan a cabo sus colegas.

Ahora, respecto a los antiguos, se pudo observar que su motivación inicial fue tanto lo profesional como lo económico al igual que los nuevos, pero la preocupación por los jóvenes no necesariamente estuvo siempre presente, sino que se fue generando poco a poco dentro del centro. Es más, esta diferenciación es lo que hacen énfasis los mismos trabajadores, ya que para los *nuevos* los *antiguos* no están motivados para poder cambiar a los jóvenes, sino que tienen una mirada pesimista y es por ello que no buscan experimentar o innovar con otras aproximaciones.

“Creo que nosotros los jóvenes [los trabajadores nuevos que entraron con el MINJUS] buscamos siempre formas para ayudar a los chicos, no queremos quedarnos de brazos cruzados, porque esa no es la idea. La idea es ayudarlos y eso no se va a lograr si solo les llamamos la atención o solo hacemos nuestras rondas, debemos interactuar con ellos y hacerlos sentir que pueden cambiar. Si nosotros no lo sentimos así ellos lo perciben y tampoco ponen de su parte” (IH1-M).

Sin embargo, no se trata de que los trabajadores antiguos no busquen ayudar a los adolescentes, sino ellos son conscientes de las constantes limitaciones a las que se han tenido que enfrentar, además de tener que lidiar con promesas que se hicieron, pero no se llegaron a cumplir. Es por ello que podríamos considerar su postura “pesimista” en tanto se considere el hecho de que estos trabajadores no solo tienen experiencia lidiando con los jóvenes sino con las diversas directivas que se han generado y establecido a lo largo de los años, por lo que no ven viable cambiar ciertas dinámicas cuando saben que hay desafíos que deben enfrentar por lo que ven como prioridad establecer el orden antes que poder innovar.

Por último, para poder profundizar en qué circunstancias y desafíos influyen en la construcción del rol de los trabajadores debemos conocer sus contextos por ello en el siguiente capítulo se desarrollarán los hallazgos de ambos centros, además de los roles y discursos que desarrollan los trabajadores.

## **Capítulo VI: Los tipos de centro y su población**

En la sección anterior se desarrolló los aspectos y características principales de ambos centros desde una perspectiva, meramente, descriptiva con la finalidad de contextualizar la investigación y para conocer bajo qué circunstancias se desenvuelven los trabajadores. De esta forma se resaltó que ambos centros distan en un factor importante: el tipo de población, como ya se mencionó el Centro Juvenil de Lima es un centro juvenil solo de varones mientras que el Centro Juvenil Santa Margarita es solo para adolescentes mujeres; y, además, de las formas de distribución de los y las adolescentes y también de los mismos trabajadores. Es necesario hacer un énfasis en las dos últimas diferencias dado que ambos centros se rigen bajo un mismo sistema o por lo menos en teoría deberían hacerlo; sin embargo, mediante las entrevistas y observación de campo se pudo evidenciar que en la práctica no sucede ello.

De esta forma en las siguientes líneas se desarrollarán los hallazgos de la investigación según el criterio de ambos centros seguido de una resumida conclusión de estas.

### **Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima – Maranga**

En el centro juvenil de Lima la población juvenil se subdivide en varios patios no solo según los criterios establecidos por el SRSALP, sino también de acuerdo con las estrategias que han encontrado y desarrollado los mismos administrativos del centro. Tal como ya se explicó previamente, ello se debe a que la infraestructura del centro permitía estas divisiones, pero los criterios para hacerlo fueron realizados por la administración y el equipo multidisciplinario. Es más, muchos de los trabajadores entre nuevos y antiguos no saben exactamente en qué fecha se comenzó a dar esta “segregación” tampoco bajo qué dirección, pero si tienen conocimiento de cuál fue la finalidad y cómo funcionan.

En primera instancia señalan que subdivisión se dio por motivos de la cantidad de jóvenes que constantemente ingresaban al centro. “Algunas de las compañeras más antiguas señalan que se dio por la sobrepoblación que ha habido en el centro durante los últimos años, el centro está diseñado para 300 jóvenes, pero hay más de 700” (IH10-M). Es más también por el hecho de la sobrepoblación es que el nivel de hacinamiento fue sobrepasado en más de la mitad lo que de cierta forma limita muchos recursos para los jóvenes e incluso no se da abasto con el personal que tienen.

Si bien las necesidades básicas de los jóvenes son atendidas, tales como alimentación, educación y salud, la atención que los equipos multidisciplinarios intentan brindar no se puede dar en su totalidad. Cada patio es supervisado por un equipo multidisciplinario, por una parte, tienen entre 3 a 4 psicólogas/os y 2 a 3 trabajadoras/es sociales mientras que hay cerca de 4 a 5 educadores sociales por patio a excepción de Don Bosco que solo cuenta con un integrante de cada función. Considerando que el centro alberga cerca de 780 jóvenes los cuales están distribuidos en 8 patios, hay más de 100 chicos por patio a excepción de Bienvenida y Don Bosco los cuales tienen 60 y 20 como máximo respectivamente. Esto ocasiona que los mismos trabajadores sientan que no pueden atender correctamente a todos los jóvenes, ya que no se dan abasto con la cantidad que conforman el mismo equipo.

“No solo faltan educadores, sino también del equipo técnico, es imposible darle una buena atención o consulta a los jóvenes si debemos atender a cerca de 40 chicos cada uno y escucharlos. No es solo darles 10 minutos, sino podemos pasar más de 1 hora con aquellos que lo necesitan no vamos a poder ayudarlos en lo que realmente necesitan” (IH8-M).

“Es muy difícil cuidar a más de 100 chicos siendo a veces solo 4 personas sobre todo porque no se trata de ver que están presentes, sino de cuidar las áreas que estén cerradas cuando no se estén utilizando, que los chicos no estén solos en un solo lugar, que no haya peleas ni enfrentamientos. Y eso no es toda una cosa son los chicos en el día y otra totalmente distinta es en la noche, es ahí donde te das cuenta que hace falta más personal” (IH9-M).

Esto no implica que los trabajadores no cumplan sus funciones o trabajen, sino que su labor se torne más difícil y deban recurrir a diversas estrategias y dinámicas que les permitan poder cumplirlas. Así mismo, los mismos trabajadores señalan que tratar con hombres de por sí es complicado, pero lo es aún más si se considera que son jóvenes que han cometido delitos por lo que su comportamiento o sus faltas no van a ser de la misma magnitud que las de un joven “regular”

Con esto hacen referencia a que cuando un joven se “porta mal” es castigado o recibe una llamada de atención, pero ello es, sobre todo, porque su falta no es tan grave como para que amerite alguna otra sanción. Sin embargo, en el caso de los jóvenes del centro cuando se comete una falta no es una leve, sino una que puede llegar a involucrar a otros compañeros y en la cual puede haber heridos incluyendo a los mismos trabajadores.

“No es lo mismo comparar cuando un chico se porta mal en su casa a cómo un chico se comporta mal acá, aquí si se pelean es grave, alguien puede resultar herido o puede haber grandes enfrentamientos y si les llega a pasar algo a los chicos la responsabilidad recae en nosotros” (IH4- M).

Hay que tener en cuenta que los jóvenes están encerrados en su respectivo patio todo el día incluyendo festividades y feriados durante el tiempo que dure su sentencia, por lo que sus niveles de estrés son mucho mayores que la de un joven en libertad, esto sumado a que el nivel de actividad que tienen es limitado junto con la privación de su libertad. Por lo que no es incorrecto señalar que esto de cierta forma crea una atmósfera más propensa a que se den ciertos conflictos tales como peleas entre los mismos jóvenes.

“Las rivalidades entre los jóvenes son comunes, sería utópico decir que todos se llevan bien o que no se forman bandos, porque estos si existen. Por un lado, se encuentran los de “provincia” y por el otro los de Lima, esto conlleva a que en varias oportunidades hayan dado varios choques entre ambos bandos y se hayan armado una reyerta” (IH1-M).

“La rivalidad entre provincia y Lima se da en casi todos los patios, por no decir todos. Esto es porque de alguna forma los jóvenes tratan de buscar a su “paisano” y así poder sentirse de alguna forma parte de algún grupo, incluso muchas veces nos preguntan a nosotros los educadores de donde somos” (IH7-M).

Para los trabajadores, la intención de los jóvenes al consultarles sobre de “donde vienen” es porque de esta forma pueden buscar vincularse con ellos o generar algún lazo, pero al mismo tiempo, es un factor de riesgo para el mismo trabajador, ya que da pie a que el mismo joven “agarre confianza” o crea que se encuentra en una posición de poder.

“Hay chicos que cuando se enojan contigo porque no quisiste darles lo que quieren o los sancionaste te amenazan con que irán a tu casa o que mandarán a alguien y no puedes asustarte o hacerles ver que estás sorprendido porque los chicos son bastante persuasivos y se dan cuenta de las cosas, hasta de cuando les mientes” (IH1-M).

Al conversar con los trabajadores, en especial los educadores, dado que en su totalidad son hombres, se pudo observar que el comportamiento de los adolescentes es distinto que con las trabajadoras mujeres (psicólogas y trabajadoras sociales en este caso).

Algunas de las trabajadoras señalan que puede haber un posible trato diferenciado entre los jóvenes y ellas como mujeres en comparación con sus colegas varones.

“Los chicos son más respetuosos, creo que se debe al hecho de que somos mujeres ya que de alguna forma no van a tratarnos igual que a los educadores o seguridad porque de alguna forma creo que representamos cierta imagen de “madre” que ellos no quieren dañar” (IM7-M).

Según ellas esto puede deberse a la imagen que los jóvenes ven en ellas, pero de cierta forma tratan de mantener una distancia ante esto porque podría generar conflictos entre los mismos jóvenes.

“Los chicos tratan distinto al equipo técnico que a nosotros los educadores, ellos saben qué les conviene y se agarran de que ellas no ven como son en la noche y que además son las que de alguna forma pueden avisar de alguna inconducta por su parte por eso tratan de mantener cierta imagen cuando están con ellas” (IH7-M)

“A diferencia que, con las trabajadoras o psicólogas, la dinámica entre nosotros los educadores y los jóvenes es distinta. Ellos saben que los educadores sabemos cómo son ellos y de qué son capaces, además de que no nos ven como una imagen maternal, sino ahí se juega cuánto respeto te tienen como una “autoridad” (IH10-M)

### **Centro Juvenil Santa Margarita**

Un aspecto por resaltar del centro juvenil de Santa Margarita es que todos los miembros del equipo multidisciplinario son mujeres, en el caso de Maranga los miembros del equipo técnico en su mayoría son mujeres y los educadores si son todos hombres. Esto es un punto importante, ya que al consultarles a las trabajadoras sobre este detalle señalaron que las mujeres, a diferencia de los jóvenes de Maranga son mucho más demandantes por ende son más manipuladoras y ello sumado al confinamiento en el que se encuentran puede haber conflictos o “situaciones de riesgo” con trabajadores hombres.

Los únicos hombres que se encuentran laborando en el centro son cerca de seis, siendo todos de edad avanzada: uno en la parte administrativa; el segundo, en la seguridad; tercero, el profesor del centro educativo; y, por último los proveedores ya conocidos que ingresan al centro; por lo tanto, el contacto o trato con las jóvenes se limita a las labores que realizan. Sin embargo, en los últimos meses, debido a que el centro por medio de una disposición del MINJUS ha entrado en un proceso de “remodelación” el cual incluye básicamente pintar las

estructuras, además de reforzar algunas zonas, se tuvo que permitir el ingreso de personas ajenas al centro.

Esto supone un conflicto para las trabajadoras del centro, ya que si bien las chicas en su gran mayoría se encuentran en el patio correspondiente, y solo aquellas que están en el Programa 4 o lactancia se encuentran fuera, no evitó que haya inconvenientes entre las chicas y los nuevos trabajadores.

“El problema no es que quieran remodelar, sino que no han tenido criterios para contratar. No es que sea solo la culpa de los chicos que trabajan porque al final ellos han sido contratados, sino es de la misma institución ¿no? Si saben que este es un centro juvenil de adolescentes, adolescentes que se encuentran encerradas y que están estresadas y eso sumado con las hormonas y que también han cometido delitos obviamente se van a volver locas si ven a algún chico” (IM9-SM).

Según las trabajadoras, las chicas son bastante volubles, ya que además de estar en su confinamiento y estar en la etapa adolescente, también han cometido delitos por lo que algunos aspectos de su personalidad o de sus impulsos no pueden manejarlos correctamente. El conflicto del que se habla se centra en el hecho de que unas jóvenes se “enamoraron” de un par de contratistas jóvenes quienes, si bien no tuvieron contacto físico con las chicas, si les llegaron a dar dinero para sus llamadas lo cual significó una falta para el centro. Ello derivó a que estos trabajadores fueran despedidos y al mismo tiempo que las jóvenes fueran sancionadas, pero también ocasionó que una de ellas tenga un “arranque” de ira y decidiese drogarse con pastillas que sustrajo del tóxico.

Otro tipo de conflicto dentro del centro y que es el más “recurrente”: las discusiones o peleas entre las adolescentes. Al consultarle tanto al equipo técnico como a las educadoras cual era el conflicto más común con el que tenían que lidiar señalaron que era este, además marcaron una diferencia con Maranga al señalar que al contrario del centro de varones en el cual uno de los conflictos que más resaltan son las reyertas, en Santa Margarita son las “riñas” entre adolescentes.

“Que ella me habló, que me miró mal, que le habló a mi novia...son las razones más comunes por las que las chicas se pelean. Aquí no hay reyertas, pero si peleas con insultos o jaladas de pelo, eso es más común. Lamentablemente no podemos controlarlo mucho, ya que por más que se intervenga la tensión seguirá y se tendrán que ver nuevamente, ya que no hay otro espacio al que puedan ir” (IM3-SM)

“Yo trabajé en Maranga y déjame decirte que las chicas son más conflictivas que los varones eso es un hecho. En Maranga los enfrentamientos son más graves, sí, pero aquí las peleas son bastante comunes y es algo con lo que tienes que lidiar todos los días” (IM4-SM)

Este tipo de problemas provocan una grave tensión en el centro, ya que estas jóvenes están bajo el completo cargo de las trabajadoras que estén de turno. Además, si surgen este tipo de conflictos, el equipo no solo debe asegurarse que las jóvenes no salgan heridas, sino de igualmente informar lo sucedido y también mantener el orden con el resto de las chicas. Esto resulta realmente un desafío para las trabajadoras del turno, ya que como se mencionó el personal que labora en Santa Margarita es bastante reducido por lo que resulta complejo abarcar tantos aspectos solas.

### **Diferencias y desafíos**

Una de las diferencias principales entre ambos centros, además del “tipo” de su población es cómo la infraestructura juega un rol sumamente importante para el desenvolvimiento del equipo multidisciplinario. Por un lado, en Maranga se puede observar que hay actividades recreacionales constantemente, desde pequeños campeonatos hasta estrategias para incentivar el deporte o actividades extracurriculares. El hecho de que estos puedan efectuarse es gracias a que el terreno del centro es amplio, es más, la realización de estas actividades es para que de alguna forma los jóvenes no se sientan todo el tiempo encerrados lo cual beneficia a las dinámicas de los jóvenes.

Por otro lado, en el caso de Santa Margarita el espacio es bastante reducido lo que supone una dificultad tanto para las trabajadoras como para las jóvenes. Si

bien tienen algunos talleres estos se limitan a los espacios del centro o mejor dicho al único espacio que tienen, pero si desean hacer campeonatos o actividades de mayor escala deben acudir al centro juvenil de varones para que puedan prestar sus instalaciones.

“No tenemos espacios, ni para nosotras del equipo técnico. Esto es bastante difícil, ya que no se puede trabajar con las jóvenes si es que ellas lo único que quieren es salir porque se sienten sofocadas aquí dentro” (IM3-SM).

El patio no solo es importante para que los y las adolescentes tengan espacios para “descargar su energía”, sino también deben tener una infraestructura adecuada para poder atender las necesidades de los jóvenes. Tal como señala Morales estos lugares deben atender aquellos desórdenes graves de comportamiento que podrían significar un peligro para el mismo joven, es decir estos centros deben centrarse en proteger a los adolescentes de sí mismos y también de los factores externos que lo llevaron a delinquir (2017).

Los trabajadores tanto del centro de varones como de Santa Margarita son conscientes de las dificultades en las que se encuentran. En el caso del primero señalan que, si bien tienen grandes espacios para que los chicos puedan realizar actividades, el hacinamiento en el que se encuentran no permite que puedan desempeñar correctamente sus funciones o que puedan realizar actividades que influyan en la rehabilitación y reinserción de los chicos. Además, también está el hecho de que el número de trabajadores es bastante reducido para poder cubrir la atención de los jóvenes, esto se ve sobre todo en el caso de los educadores.

“Es imposible cubrir a más de 100 internos solo con 5 personas en el patio, los chicos nos superan en número y no es que en el día “estén tranquilos” porque no lo están, pero en la noche las dinámicas cambian completamente porque sabes que pueden decidir hacer un motín o puede haber una reyerta lo cual es peligroso no solo para nosotros sino para los jóvenes” (IH2-M).

Para los educadores la falta de personal es quizá uno de los factores que “permiten” que en el centro haya un mayor número de motines y reyertas a

comparación del centro juvenil de mujeres. Sin embargo, en el caso de Santa Margarita hay más confrontaciones entre las chicas y también intentos de fuga. Para las trabajadoras tanto del equipo técnico como las educadoras concuerdan que la infraestructura no favorece en nada la rehabilitación de las jóvenes. Sobre todo, por el hecho de que las chicas tanto del Programa 1 como del 2 y 3 comparten el mismo espacio, no hay una separación y eso lo consideran contraproducente y peligroso.

“Las menores muchas veces son manipuladas por las mayores e incluso las llevan a “inconductas” que terminan perjudicándolas. Tenemos varios casos de eso, pero no se trata de solo separar a las chicas, porque ¿dónde las ponemos? No hay espacio incluso el PI son pequeños cuartos que no tienen una gran capacidad y ahí no están mucho tiempo” (IM6-SM).

Por otra parte, el tema de la seguridad corresponde a otro de los desafíos a los que se tienen que enfrentar los trabajadores. Uno de ellos es que los mismos jóvenes se lastimen entre sí, en el caso de Maranga la tensión está en todos los patios, debido a que los enfrentamientos ahí son de mayor magnitud en cuestiones de gravedad a comparación de Santa Margarita. Un caso específico que representa un desafío es el patio de Domingo Savio, este patio como ya se mencionó alberga a la población más joven y al mismo tiempo es a dónde van los chicos que han cometido delito de violación.

Si analizamos la situación de ese patio uno pensaría que es contraproducente e incluso riesgoso poner a todos los internos que han sido sentenciados por cometer violaciones en un mismo patio considerando que muchos de ellos podrían volverse víctimas y otros victimarios. A diferencia de los otros patios en los que los riesgos son a nivel físico – golpes, en este caso el riesgo es a un nivel más personal. Al conversar con los trabajadores sobre esta situación señalaron que, si bien es contradictorio tener esa población junta, una ventaja es que es el patio más tranquilo y también es de *soplones*.

“Claro que hay faltas por abusos, lo más probable es que sea el patio con el mayor número de abusos, pero al mismo tiempo es el patio de los calladitos, soplones. Ahí incluso mandan a internos que pueden alborotar a otros

patios, ya que ahí la mayoría opta por soplar al que ha cometido la falta” (IM1-M).

Es debido a estos desafíos que los trabajadores deben acudir a tomar una postura o un comportamiento con los jóvenes para poder lidiar con el entorno. A partir de estas circunstancias y desafíos que se les van presentando que deciden optar por algunos roles e incluso van construyendo sus propios discursos. En ese aspecto se encontró que los trabajadores de Maranga optan por desarrollar un rol más orientado al celador-parental. En el capítulo anterior se señaló que la experiencia les permite a los trabajadores ir definiendo sus roles, pero es por ello por lo que en el caso del centro de varones el rol que “definen” está orientado a celador-parental. Esto debido a que los trabajadores si se preocupan por los jóvenes, pese a que son conscientes de que no todos pueden rehabilitarse, buscan que el ambiente sea seguro por lo menos para aquellos que van a poder cambiar e incluso para ellos mismos.

“La mayoría de los trabajadores comparten esa postura de que solo unos pocos chicos van a cambiar, por eso buscan solo que en el tiempo que cumplan su sentencia puedan por lo menos ayudarlos un poco, mediante consejos o charlas, pero también tienen una postura fuerte con ellos porque no pueden dejar que se aprovechen de esa preocupación” (IH5-M)

Por otra parte, en el caso de Santa Margarita las trabajadoras señalan que buscan ser como una suerte de figura maternal para las chicas, ya que la gran mayoría carece de esa imagen incluso estando dentro del centro aún no tienen un buen sistema de apoyo. Por lo tanto, ellas buscan crear un vínculo con las adolescentes para que se pueda entablar una relación de confianza y puedan comprometerse con el proceso de rehabilitación y reinserción. Según Pastor-Rubio, un caso evidente es el de las educadoras las cuales cumplen el rol de “madres”, siguiendo el hecho de cómo son llamadas por las chicas, ya que conviven con ellas y las acompañan en su proceso, constituyendo una guía que las orienta, apoya y como un soporte emocional y afectivo (2013, p. 224)

Considerando ello es que no solo las educadoras cumplen ese rol de “madres” sino también el equipo técnico, y cuando se les consulta si creen que una imagen autoritaria es importante o necesaria señalan que una madre puede ser “recta” y firme, sin dejar de ser afectiva y emocional.

“Las chicas responden al afecto que les damos, si somos agresivas con ellas no va a funcionar, porque si ya vienen de un entorno en el que, probablemente, había agresiones entonces sería lo mismo si hacemos eso acá. Por eso cuando tú las tratas con amor y les muestras que eres sincera ellas son receptivas y se comprometen en el programa o por lo menos lo intentan” (IM3-SM)

Adicionalmente, un factor diferenciador entre ambos centros, que se relaciona con su tipo de población, es el sexo de sus trabajadores. En el caso de Maranga podemos observar que la mayor parte de la población de los trabajadores, y la totalidad de los que se relacionan directamente con los jóvenes, son hombres, pero si hay una mayor proporción de trabajadoras mujeres en el centro a diferencia de Santa Margarita, ya que la mayor parte, por no decir todas, de sus trabajadoras son mujeres exceptuando dos hombres, uno en el área administrativa y otro es el docente.

Todo esto influye en cómo las y los trabajadores desempeñan su rol, porque tal como se mencionó, en el caso de los trabajadores de Maranga estos mostraban un rol más paternal-celador, pero en el caso de las trabajadoras mujeres, del mismo centro, su rol iba más en maternal-mentora. Esto se pudo observar no solo durante las entrevistas, sino en cómo las trabajadoras conversaban y atendían a los jóvenes. Muchas de ellas además de mostrar su afecto mediante la preocupación y cariño hacia los jóvenes, resaltaron que velaban por la rehabilitación de los mismos.

Así mismo, esta postura o elección de rol de las trabajadoras mujeres de Maranga se asemeja al rol que manifiestan las trabajadoras de Santa Margarita. Podemos considerar el hecho de que las trabajadoras mujeres son conscientes de que no pueden abordar a los jóvenes de igual manera que los trabajadores hombres, ya que la dinámica que los adolescentes tienen con los educadores es

totalmente distinta. Ellas prefieren tener una aproximación, además de maternal, como una suerte de guía.

“Uno sabe que no todos los chicos pueden rehabilitarse debido a los delitos que ha cometido junto con su conducta, pero creo que no podemos dejar de buscar ayudarlos. No podemos estar desconfiando de ellos, incluso si tienes que darles el mismo consejo lo debes hacer, porque es parte de nuestro trabajo” (IM3-M)

“Nuestra labor está en y para acompañar a las jóvenes no somos sus custodias, sino estamos para guiarlas y ayudarlas en todo el proceso de reinserción. Si somos agresivas con ellas, ellas nos responderán igual, lo que necesitan estas chicas es amor y eso es lo que debemos intentar darles, pero sin dejar de mostrarnos como una autoridad.” (IM6-SM)

La postura de los trabajadores hombres es estar alerta siempre, ya que en el caso de Maranga los conflictos escalan a un mayor nivel de agresividad, además de que los jóvenes son más propensos a agredir a los trabajadores. Por ello, de cierta forma, mantienen una postura celadora para evitar que cualquier posibilidad de que se genere un conflicto. En el capítulo VIII se desarrollará con mayor énfasis en las estrategias y dinámicas que emplean los trabajadores de los centros para identificar este tipo de situaciones.

Las poblaciones en ambos centros, claramente, tienen distintas dinámicas por lo que el equipo multidisciplinario debe abordar las dificultades que se les presentan de distinta manera a cómo está establecido en el SRSALP. Por ello es que se puede observar que la distribución de los patios, la decisión de cómo debe ser el personal influyen en las formas y estrategias que utilizan los trabajadores/as para aproximarse a los adolescentes.

Si se retoma lo planteado por Martuccelli (2007) se debe considerar que existe una distancia entre los roles preestablecidos y el que se va construyendo entre los individuos, en este caso los trabajadores. Es importante rescatar que por un lado, según el SRSALP, los miembros del equipo multidisciplinario deben cumplir un rol orientador, de “amigo y maestro”, el cual deberá intervenir como

agente activo en el proceso de formación, además de brindar consejería constante a los jóvenes (Poder Judicial, 2011, p. 21). Por otro, los trabajadores se enfrentan a una serie de circunstancias que les impiden cumplir las expectativas que tiene la normativa, ya que, por factores como la cantidad de jóvenes, las tensiones dentro del centro y limitaciones los llevan a tener que combinar una serie de elementos que los ayuden a cumplir con las expectativas de sus funciones.

A partir de lo desarrollado se pudo observar que en el caso de la población de Maranga la combinación de roles que se manifiesta con mayor frecuencia es la celado-parental, mientras que en el caso de Santa Margarita se da el rol de maternal-mentora. Esta combinación de roles se sustenta en el hecho de que en el centro de varones al haber un alto índice de hacinamiento los trabajadores no pueden darse abasto de solo proceder con una táctica disuasiva, sino deben utilizar una represiva a penas se manifiesten disturbios entre los adolescentes. Por otra parte, en el caso de Santa Margarita, las chicas no responden a una táctica represiva, las trabajadoras deben aprender y buscar ganarse su confianza, además del respeto, ya que es la única forma en la que pueden ayudarlas a reflexionar sobre sus actos.

Por último, para poder profundizar en el análisis de la construcción del rol de los trabajadores y en las estrategias elaboradas por ellos, es necesario que abordemos el último factor que influye en sus dinámicas: la cultura organizacional. Por ello, en el siguiente capítulo se abordarán los aspectos relacionados con la cultura organizacional de los centros juveniles, la estructura interna que tienen y el clima laboral de los mismos.

## Capítulo VII: La cultura organizacional

En el transcurso de la investigación se identificaron dos aspectos: la diferencia entre el nivel de experiencia entre los trabajadores, sobre todo entre los educadores; y, cómo los contextos de cada centro (población e infraestructura) influyen en el desarrollo de los roles entre los mismos trabajadores. Ahora en esta sección se abordará el aspecto de la cultura organizacional del centro, partiendo del hecho de cómo esta influye, al igual que los dos factores anteriores, no solo en la construcción del rol, sino también nos permite identificar los mecanismos y estrategias que utilizan los trabajadores para poder cumplir sus funciones.

En el capítulo anterior se pudo observar que tanto Santa Margarita como Maranga se encuentran frente a situaciones que limitan la capacidad de los trabajadores, si bien esto no quiere decir que ellos no cumplan sus funciones, pero si genera que deban innovar en estrategias para poder realizarlas.

A partir de ello, es que resulta interesante conocer cómo es que los trabajadores son capaces de idear estrategias y llevarlas a cabo considerando las limitaciones a las que se enfrenta, además de saber que la diferencia entre los tipos de trabajadores influye en cómo estas estrategias son propuestas e incluso implementadas. Basándonos en lo que Schein (2004) sugiere, los trabajadores de los centros, independientemente, de cual o de cuanto sea su antigüedad e incluso el tipo de centro del cual provienen deben adoptar una serie de dinámicas y costumbres que existen en los centros. Pero esto no solo se trata de la cultura misma de los trabajadores, sino también adoptan dinámicas que los jóvenes les plantean.

“Algo que me noté en los trabajadores antiguos era que utilizaban bastantes jergas, palabras soeces y también frases machistas. Al inicio me parecía que estaba mal, ya que uno llega con una mentalidad y enfoques totalmente

distinto de querer hacer las cosas bien y correcto, pero luego te das cuenta que para comunicarse y entenderte con los chicos debes utilizar la *cultura del interno*” (IH1-M)

Esta “cultura” que adoptan los trabajadores se vuelve parte de la cultura organizacional del centro, ya que incluso conforme los trabajadores van ganando experiencia e integrándose más a su entorno entienden el porqué de la adopción de ciertas ideas o lenguaje que los mismos internos utilizan. Además de ello, otro aspecto que se encontró es cómo los trabajadores van adoptando ciertas formas de pensar que tiene el resto de sus colegas y compañeros. Por una parte se encuentran la visión, valores y prácticas que tienen los trabajadores de forma individual; y por otra, las que comparten de manera colectiva.

Los trabajadores y trabajadoras consideran que no todos los chicos son *rehabilitables* y que esa postura o forma de pensar la vas a adoptando con el tiempo en el centro, ya que se van dando cuenta que cada joven es distinto. Aprenden a identificar que el entorno del cual vienen o su sistema de apoyo son distintos el uno del otro, pero al mismo tiempo se asemejan en las carencias que tienen y qué tan profunda puede ser su repercusión en el proceso de reinserción de los adolescentes.

Por ello es factible señalar que la experiencia de los trabajadores influye en cómo estos van adoptando los rasgos de la cultura organizacional de los centros. Al inicio se puede observar cómo estas perspectivas pueden “chocar”, pero a la larga se integran para poder entender realmente cómo es el entorno en el que se van a desenvolver y de qué formas deben proceder para cumplir sus objetivos.

Dos factores que permiten que esta adaptación se lleve a cabo es por un lado el hecho de que los trabajadores son expuestos directamente con los jóvenes y por otro que la cultura organizacional del centro podría denominarse como colaborativa-participativa. Respecto al primero, se observó que los trabajadores no reciben una “capacitación” per sé, sino que son expuestos directamente con los jóvenes esto se evidenció más en el caso de los educadores, considerando que su función depende en básicamente la convivencia con los adolescentes incluso en la noche.

“Cuando llegué primero teníamos turnos de 8 horas, luego 12 y luego el de 24, pero fue en cuestión de días. Es ahí cuando ves cómo son los chicos, sobre todo en la noche que es cuando puedes “verlos” realmente. Tu ahorita los puedes ver tranquilos, pero es ahí cuando entiendes por qué algunos educadores utilizan la fuerza o porque son tan reacios a dejar esa postura autoritaria” (IH4-M)

Por otra parte, respecto al ambiente colaborativo-participativo se halló que, si bien puede haber una estructura jerárquica en el centro, es claro que los trabajadores tienen la “libertad” de ver qué estrategias pueden utilizar. Si bien puede haber dinámicas y formas de proceder estipuladas en el SRSALP o en directivas y planes de la misma Gerencia General de Centros Juveniles, los trabajadores han ideado por sus propios medios y de manera colectiva las formas cómo se relacionan con los jóvenes.

Esta elaboración de estrategias por parte de los trabajadores corresponde a la adaptación e integración de los mismos con el rol institucional predeterminado, pero también de los rasgos y aspectos sociales de su entorno y de sus propios compañeros. En base a ello es que en las siguientes líneas se llevará a cabo del análisis del entorno laboral de los trabajadores con la finalidad de poder entender cómo es que el ambiente organizacional de los centros tiene una cultura organizacional colaborativa- participativa.

En primer lugar, se analizará la estructura organizacional de los centros y luego el clima laboral de los mismos, de esta forma se podrá identificar los factores y circunstancias que permiten la elaboración de estrategias y dinámicas por parte de los trabajadores.

### **Estructura organizacional**

En el capítulo IV se hizo una breve descripción de los centros juveniles y uno de los puntos específicos fue la descripción de la organización a nivel administrativo de los centros. En el caso de ambos centros juveniles se observó que las funciones tanto del director y directora, junto a los administrativos, si se cumple jerárquicamente, pero para fines de esta investigación nos enfocaremos en cómo se ejecuta esta organización a nivel simbólico. En este ámbito se realizaron

preguntas respecto a las dinámicas entre los miembros del equipo respecto a los objetivos de cada uno y del centro, además del “trato” entre los mismos trabajadores.

Tal como señala Daft (2011) las organizaciones que tienen estructuras verticales muestran una mayor tendencia a seguir un orden jerárquico de funciones, además de que la toma de decisiones recae en un solo superior; sin embargo, en el caso de las estructuras horizontales se observa que hay una mayor equidad en funciones y la estructura jerárquica no es tanto en busca de un superior que tome las decisiones, sino de un trabajo en conjunto. Ahora en el caso de ambos centros juveniles se encontró una estructura semi-horizontal, en el sentido de que la organización de los centros si bien puede tener un diagrama jerárquico<sup>12</sup> muchas de las tomas de decisiones respecto a los jóvenes se basan en un trabajo en equipo entre los mismos trabajadores.

“Las decisiones las tomamos todos juntos, cuando debemos hablar sobre algo referente a los jóvenes o hacer algún trámite siempre lo consultamos. Si bien usualmente somos las del equipo técnico es debido a que a veces el jefe de patio no puede atender debido a que está de turno, pero siempre tratamos de participemos todos” (IM4-M).

Tanto en Santa Margarita como en Maranga se observó que muchos de los trabajadores tienen tareas compartidas, ya que es un trabajo en conjunto. Así mismo, como señala la informante, la toma de decisiones se da en conjunto, por lo que podríamos considerarlo como una toma de decisiones descentralizada.

Al decir que es un ambiente semi-horizontal se hace referencia al hecho de que la estructura tiene características de una estructura vertical, pero mantiene una tendencia horizontal que incluso llega a ser más evidente. Uno de los factores por lo que se considera que mantiene características de la primera es debido a que las tareas que se llevan a cabo son rutinarias, además de que incluso si hay un constante intercambio de información aún existen ciertas pautas burocráticas que seguir hasta un punto. Las funciones de los trabajadores están definidas hasta cierto punto: si bien los educadores no pueden realizar la labor del equipo

---

<sup>12</sup> Ver diagramas 2 y 3

técnico, las diferentes dinámicas que deben realizar todo el equipo multidisciplinario en conjunto puede abarcar más de lo que está formalmente establecido.

“Muchas veces hemos tenido que asumir más labores de lo que nos corresponde, eso resulta agotador y no podemos decir que seguro será por unos días, puede durar meses. Incluso si nos quejamos nunca nos escuchan o pasan de largo nuestras solicitudes, pero es porque no entienden que no pueden pretender darnos más funciones de las que podemos tener si ni siquiera tenemos todos los recursos necesarios para llevar a cabo las propias” (IM4-SM)

Si bien en una estructura horizontal tiene como referentes la adaptabilidad de los trabajadores, así como su constante flexibilidad para realizar distintas tareas tanto individuales como conjuntas, en el caso de los centros no se da del todo de esta forma. Esto se debe a que el hecho de que los trabajadores asuman diversas labores que pueden darse en dinámicas orgánicas con sus colegas no quiere decir que haya una sobrecarga laboral, en el sentido de adicionar más labores de lo que puede asumir un trabajador. En el caso de los centros juveniles esto se dio por las dificultades que enfrentan por la falta de personal o de presupuesto en algunas áreas.

Por otra parte, la razón por la cual se considera que la estructura de los centros presenta una tendencia horizontal es debido a las dinámicas relacionales y orgánicas que tienen los equipos multidisciplinarios. Tal como ya se mencionó la coordinación entre todos los miembros es constante al momento de tomar una decisión sobre la situación del adolescente por lo que existe, hasta cierto punto, una fluidez comunicativa entre los trabajadores. Pero además de ello también se encontró que la colaboración con estrategias no solo se da por solo una parte del equipo multidisciplinario, específicamente el técnico dado que sus funciones si están dirigidas a ese aspecto, sino también por parte de los educadores.

Tanto el equipo técnico como los educadores tienen la oportunidad de incluir propuestas que consideren beneficiosas para el desarrollo y desenvolvimiento de los jóvenes. Si bien entre el equipo técnico y los educadores,

son los primeros los que tienen mayor libertad para realizar actividades es debido a que su función incluye la planificación de las mismas. Pero los educadores también tienen la oportunidad de poder realizar actividades con los jóvenes, pero en su caso esto está sujeto a que no perjudique ni intervenga en las labores del turno.

“Cuando nos explicaron sobre el trabajo nos dijeron que íbamos a tener la oportunidad de realizar módulos de aprendizaje con los jóvenes que íbamos a tener la libertad para planificarlos. Pero el problema no estuvo en que no se cumpliera eso, sino que por la falta de personal y cantidad de chicos es muy difícil que nosotros como educadores hagamos una actividad, porque debemos cumplir primero con nuestra principal función que es la de acompañamiento” (IH1-M).

Si bien el contexto limita que algunas dinámicas se desarrollen no significa que no se realice ninguna, es por eso por lo que los trabajadores buscan crear estrategias que les permita cumplir con la visión y objetivos que comparten y tienen individualmente. Esta creación y utilización de estrategias serán abordadas en los siguientes puntos, pero para concluir con la sección de estructura organizacional es necesario resaltar dos aspectos: primero, la estructura de los centros juveniles tanto de Santa Margarita como de Maranga muestra una tendencia semi horizontal lo que permite que el ambiente laboral se torne de una índole colaborativo-participativo; segundo, la adaptabilidad de esta estructura es lo que permite que los trabajadores también puedan ajustarse al ritmo de trabajo de los centros y pueda idear estrategias de trabajo.

### **Clima laboral**

El clima laboral es uno de los elementos más importantes de análisis que nos permiten entender el entorno en el que labora el trabajador enfocándose en las experiencias de estos. Se debe aclarar que en esta sección cuando se hable de experiencia es lo vivido, más no en términos de aprendizaje como se utilizó en el capítulo V. En ese aspecto, como se mencionó en la metodología, para poder “evaluar” el clima laboral de los centros se optó por seguir los indicadores de

Great Place To Work<sup>13</sup> los cuales giran en torno a la credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.

### 7.2.1. Credibilidad

En primer lugar, al consultar a los trabajadores sobre la credibilidad se hizo énfasis en la fluidez comunicativa que tienen los trabajadores, no solo con sus superiores sino también entre sí mismos. Cabe resaltar que en el caso de Maranga las funciones del equipo multidisciplinario se encuentran subordinadas al jefe de patio y al coordinador, mientras que en el caso de Santa Margarita no existen estos puestos por lo que su comunicación se centra entre ellas mismas y la directora.

En el caso del centro de varones se halló que la comunicación entre los trabajadores no resulta muy frecuente, ya que ello varía dependiendo si son del equipo técnico o educadores. En el caso del primero si se observó que hay una comunicación en la toma de decisiones, intercambio de ideas y feedback, mientras que en el segundo es escasa dado que el momento en el que puede darse está “fluidez comunicativa” está reducido a solo al cambio de horario, ya que los educadores no conversan de ello en otro momento.

“Somos un grupo sólido, somos un equipo unido por lo que siempre hay una coordinación constante sin ninguno problema” (IM4-M).

“Se coordina siempre, esto se puede ver más en el patio ya que siempre hay algún problema, por lo que se tienen que tomar decisiones en el momento o ya luego de que calmen las cosas hablar para poder tomar una decisión” (IH6-M).

“¿Fluidez comunicativa? Mm...No hay mucho. Creo que eso se ve sobre todo en los educadores por el hecho de solo les puedes informar [al siguiente turno] en el cambio de horario, pero a veces hay problemas con las

---

<sup>13</sup> Great Place to Work es una empresa a nivel internacional que se enfoca en la investigación, asesoría y capacitación de organizaciones (Great Place To Work Peru, n.d.)

tardanzas entonces la información se limita al educador que llegue primero” (IH1-M).

La tercera cita hace referencia a las dificultades que enfrentan los educadores e incluso el mismo trabajador señala que “En el mayor de los casos la información es de jefe de patio con jefe de patio, pero en otras ocasiones eso se pierde” (IH1-M), por lo que la participación del total o mayoría de los trabajadores no se da del todo. Es más, este intercambio de información utiliza como principal recurso la guía del cuaderno de conducta que es utilizado por los educadores para registrar los acontecimientos relevantes o resaltantes.

Incluso el mismo equipo técnico señala que pese a que siempre intentan mantener una dinámica que incluya a los educadores, específicamente a los jefes de patio, muchas veces estos se ven impedidos de asistir debido a que tienen que cubrir su turno y no pueden dejar sus labores. Sin embargo, al mismo tiempo los educadores son conscientes de que existe una falta de interés en realizarlo por parte de los mismos educadores, no señalan que sea la mayoría, pero si se dan los casos en los que esta perspectiva pesimista prima sobre el interés de participación en las coordinaciones.

Por otra parte, en el caso de Santa Margarita una parte de las trabajadoras manifestaron que existe una buena fluidez comunicativa en lo que se refiere al intercambio de información respecto a las adolescentes. “Siempre coordinamos, hay mucha comunicación entre nosotras. Siempre tratamos de hablar sobre las chicas y si tenemos que tomar una decisión lo hacemos en conjunto [el equipo técnico]” (IM4-SM). Sin embargo, la otra parte manifiesta que si bien se trata de hacer un trabajo en conjunto el cual llega a lograrse, no sienten que exista una fluidez comunicativa entre ellas mismas.

Esto lo adjudican a las diferencias de perspectivas y creencias de cada trabajadora, algunas manifiestan que pese a que no hay enfrentamientos o discusiones si se ha llegado a tener diferencias. Para las trabajadoras estas *diferencias* se visibilizan cuando, por ejemplo, una educadora impone un castigo a las adolescentes, pero como dicho castigo no es “justo”, la adolescente opta por quejarse con el equipo técnico e incluso llegan a acudir a miembros del otro equipo técnico los cuales deciden disminuir la sanción, retirar el castigo lo cual genera discrepancias.

“¿Viste? [Señalando la interrupción de una adolescente] Las chicas vienen a quejarse o reclamarme por un castigo que la educadora le ha puesto y espera a que se lo quite. Ha habido muchos problemas por eso y por eso es mejor no meterse en lo que no es su asunto [...] Las chicas saben que eso puede generar discusión entre el equipo técnico y la educadora y aun así van a quejarse. (IM3-SM)

Otra forma de visibilizarlo es en las diferencias entre las mismas trabajadoras cuando se busca abordar un tema específico en algún módulo y hay diferentes perspectivas.

“Una trabajadora y yo íbamos a hacer un módulo, luego de que yo señalara que es mejor que las jóvenes esperaren a salir del centro para poder tener actividades sexuales mi compañera me contradijo cuando le tocó hablar generando que haya una diferencia entre nosotras frente a las chicas y eso no puede pasar. Se supone que debemos hablar de eso antes para no confundir a las chicas ni contradecirnos una enfrente de la otra” (IM1-SM).

Sería incorrecto señalar que la dimensión de credibilidad no se cumple, incluso pese a que hay diferencias entre los trabajadores o algunos perciban poco interés por parte de sus colegas no significa que al momento de tener que tomar una decisión sobre los jóvenes no haya comunicación. La coordinación entre el equipo multidisciplinario es esencial, en el caso de Maranga se observa que en este prima más la coordinación del equipo técnico y el jefe de patio o el coordinador; sin embargo, la participación de los educadores no se da debido a que no pueden dejar sus funciones. En Santa Margarita sucede lo mismo, se puede afirmar que si existe una fluidez comunicativa es claro que habrá diferencias de posturas, pero es parte de todo ambiente laboral, por ello lo que resulta más relevante es que si exista coordinación previa para las decisiones importantes y significativas de las jóvenes tales como ascenso a otro programa o sanciones graves.

### 7.2.2. Respeto

En segundo lugar se puede observar la dimensión del respeto la cual se analizó desde el apoyo para el desarrollo tanto profesional como personal del trabajador en el sentido del desenvolvimiento de sus funciones y cómo perciben que su trabajo es retribuido. De esta forma se halló que los trabajadores no perciben apoyo de ningún tipo por parte del Estado específicamente del Ministerio de Justicia.

Los trabajadores, tomando en cuenta que se habla de todos los miembros del equipo multidisciplinario, señalan que no tienen apoyo profesional, dado que ven bastantes deficiencias tanto a nivel de remuneraciones como en el compromiso que debe tener el Estado con ellos y su labor. El asunto que más resaltó entre los entrevistados fue el tema de las diferencias de sueldos entre los trabajadores, si se toma en cuenta lo mencionado en el capítulo V, los diferentes regímenes contractuales han ocasionado muchas diferencias entre los mismos trabajadores.

Es necesario resaltar que la diferencia entre los 728, CAS y locadores no solo son los beneficios o pautas de contrato que tienen, sino en la diferencia de sueldos. Entre los tres, los 728 son los que ganan más percibiendo un sueldo de alrededor de 3 mil soles, pero debemos considerar que ello no es su sueldo neto, ya que ahí se incluyen una serie de bonificaciones que les corresponden. Segundo, los locadores son los trabajadores nuevos contratados por el MINJUS, ellos perciben un sueldo menor que los 728, pero no tienen beneficios algunos por lo que su sueldo es “neto” y bordea el monto de 2 mil soles. Tercero, se encuentran los de la modalidad CAS, los cuales son trabajadores más antiguos que los locadores, pero no tanto como los 728, pero aun así ganan menos que los nuevos trabajadores contratados por el MINJUS.

Estas diferencias generan un alto grado de incomodidad entre los trabajadores sobre todo entre los CAS. Ellos señalan que pese al hecho de que tienen mayor antigüedad que los locadores ellos reciben un mayor sueldo, en el caso de los 728 no hay tanta incomodidad dado que su sueldo sigue siendo el mayor, pero si manifiestan que esta *injusticia* no debería permitirse y deberían regular el monto de ingresos para los trabajadores.

“Yo no siento que nos apoyen, este problema de los sueldos viene desde hace meses. El MINJUS dijo que eso era temporal y que poco a poco iban a

sacar concursos para que postulemos, pero hasta ahora nada. Pero eso no es lo único, también creo que ellos pretenden que nosotros siendo CAS postulemos a locadores, pero no nos conviene pues, ellos no tienen beneficios nosotros sí entonces nadie sabe si puede postular” (IM10-SM)

Por otra parte, otro aspecto que resaltó fue la comparación que realizaban respecto al Poder Judicial y el Ministerio de Justicia, ya que ellos plantean que sentían que con el primero tenían más apoyo profesional, incluso podías verlo en los adolescentes. Para ellos el MINJUS hasta ahora no ha generado ningún cambio significativo incluso señalan que antes estaban mejor porque por lo menos el Poder Judicial ayudaba en algo.

“No, no hay apoyo. Antes, por lo menos, con el Poder Judicial teníamos más materiales, los chicos tenían sus uniformes cosas así, pero ahora nada. El año pasado tuvimos un concurso de baile y todos participaban y el que ganaba se llevaba un premio como un televisor para el patio, cosas así. Pero ahora nada, el premio de ahora es un trofeo y bueno con eso cómo motivas a los chicos, ellos están encerrados” (IM2-M)

La inconformidad que sienten los trabajadores deriva de “promesas” que se les hizo, pero no se llegaron a cumplir, también de actividades o beneficios que antes tenían, pero con el cambio de jurisdicciones estas desaparecieron.

“No, no tuve mucho apoyo profesional. La verdad es que cada uno...te apoyas en tus compañeros, pero hay una especie de abandono con nosotros, tanto en lo sueldos como en la preparación. Que nos hayan puesto en un patio donde el educador nos ayudaba, sí, es verdad, sucedía, pero no era suficiente pues” (IH7-M)

“Hay una carencia de apoyo, si bien no es que nos tengan abandonadas, pero si hay muchas cosas que deben mejorar. Muchas cosas que dijeron que harían, pero aún nada” (IM10-SM).

Respecto a la percepción del trabajador entorno a la predisposición de la institución de apoyarlos o en el interés por el desarrollo de las funciones de los mismos es importante señalar que no perciben un apoyo por parte del Estado. Esto, tal como ya se mencionó, se debe a diversos factores, entre ellos la *dejadez* por parte del MINJUS por dejar que la situación de los sueldos continúe, las carencias de materiales e infraestructura a la que se enfrentan y la imposibilidad que perciben de poder crecer como profesionales o aspirar a más.

“Aquí te quedas estancada, no puedes buscar avanzar o crecer, porque no hay donde. Luego de tu puesto ¿qué hay? ¿Ser coordinador o jefe de patio? Después de eso ya no hay nada y eso te limita profesionalmente, por lo menos podría haber cursos o estudios que podrían brindarnos o facilidades, pero eso no hay” (IM3-M).

### 7.2.3. *Imparcialidad*

En tercer lugar, se encuentra la dimensión de imparcialidad en la que se pretende observar la percepción del trabajador respecto a su entorno laboral relacionado con el trato que recibe no solo de la institución, sino de sus superiores incluso si son compañeros de trabajo. Según los trabajadores los centros si son un espacio equitativo en términos de oportunidades, si bien existen las diferencias por el tema de los bonos o beneficios por contrato esto no significa que en términos generales si se puede hablar de una equidad entre todos los miembros del equipo multidisciplinario.

Así mismo, manifiestan que si hay un trato justo cuando se trata del acceso a mecanismos o herramientas de trabajo; sin embargo, existe un aspecto que genera que los trabajadores, sobre todo los nuevos perciban un favoritismo: el pasar por alto faltas cometidas. Para algunos de los trabajadores, la existencia del favoritismo se evidencia más en aquellos trabajadores que tienen más tiempo, ya que de alguna forma se han frado redes sociales no solo en la parte administrativa o entre la misma estructura organizacional, sino también con los jóvenes.

Este favoritismo, en la mayoría de las ocasiones, genera una incomodidad entre los trabajadores, por ejemplo, es parte de la dinámica del centro que los miembros del equipo multidisciplinarios roten cada cierto tiempo, puede ser cada dos años o cada año, dependiendo de cómo quieren estructurar los patios. Sin embargo, algunos trabajadores manifiestan que no todos rotan y que ello se debe a que tienen conocidos o amistades en la parte directiva por lo que piden quedarse en su patio y ahí están incluso más de 5 años.

“A nosotros nos rotan, si les preguntas a todas aquí te dirán que han estado en todos los patios porque así nos mueven, pero también está el caso de algunos trabajadores/as que no quieren moverse de su patio a veces porque es tranquilo o porque tiene cierto “poder dentro”. Otros piden elegir a sus compañeros, por ejemplo, dicen que no se llevan bien con tal persona y por eso no pueden estar en el mismo patio y eso lo permiten.” (IM3-M).

Esta percepción de favoritismo afecta el clima laboral, ya que si bien puede que no se manifieste en todos los equipos multidisciplinarios igual genera molestias a nivel general entre todos los trabajadores.

#### *7.2.4. Orgullo*

Respecto a la cuarta dimensión, el orgullo, se optó por analizar la satisfacción laboral de los trabajadores y la satisfacción frente a su equipo de trabajo. En el primero se encontró que la mayoría de los trabajadores y trabajadoras se sienten satisfechos con su trabajo esto debido a que pese a las dificultades que pueden enfrentar debido a la falta de personal, infraestructura, hacinamientos etc. Sienten que su rol y su labor van más allá de estas circunstancias.

Para los trabajadores la satisfacción reside en los logros personales que obtienen cumpliendo sus labores en este caso sería la rehabilitación y reinserción de los jóvenes. Las motivaciones que los llevaron ahí o que fueron encontrando a lo largo de su desempeño como psicóloga, trabajadores sociales o educadores se basan en la ayuda a los jóvenes, se basa en los objetivos que tienen los centros juveniles que es ayudar a los adolescentes que se encuentran en conflicto con la

ley, apoyarlos en su proceso de reinserción y así lograr que pueda reintegrarse a la sociedad.

“La satisfacción que sientes cuando ves a un chico que está mejorando lo vale de todo” (IM7-SM).

“¿Si me siento satisfecha? Sí, creo que de todas maneras debes sentirte satisfecha para poder continuar aquí, sino ¿por qué seguirías?” (IM3-SM).

“Me gusta hablarle a las chicas, conversar con ellas aconsejarlas...y cuando ves que has generado un cambio te das cuenta que tu trabajo sirve de algo y por más que haya problemas igual sigues para ayudarlas” (IM10-SM)

“Puedo decirte que me siento un 75% satisfecho, obviamente es porque sé que mi trabajo ayuda a los jóvenes lo cual me motiva a seguir acá trabajando con ellos. Lo que hace que no sea un 100% es la falta de línea de carrera que puede haber acá, la carencia de ciertos medios y herramientas que podrían ser beneficiosas para los chicos. Pero en general si puedo decir que me encuentro satisfecho” (IH6-M).

Pese a que los trabajadores se enfrentan a diversas dificultades ellos aun así se sienten satisfechos con su labor. Del total de entrevistados solo dos indicaron no sentirse satisfechos al señalar que la falta de apoyo por parte del Estado les impide poder realizar sus labores correctamente. Para ellos resulta frustrante no tener el apoyo o no poder crecer profesionalmente, ya que sienten que podrían tener un mayor alcance los jóvenes si la situación mejorase.

“No me siento satisfecha, porque no hay línea de carrera, hay un estancamiento profesional, no podemos proyectarnos a más. La satisfacción debe darse tanto en lo laboral como personal y yo siento que no puedo crecer si no me dan la libertad y oportunidades para hacerlo” (IM3-M)

Por otra parte, cuando se les consultó a los trabajadores sobre cómo se sentían en relación con su equipo de trabajo se halló que la mayoría si se siente a

gusto con estos. Los equipos cumplen sus funciones, no hay ninguno que indique lo contrario si bien las relaciones no son las mejores en todos los casos, pero si señalan que pese a las diferencias que pueden tener si se sienten satisfecho con sus equipos, ya que logran cumplir con sus objetivos.

Es decir, por lo menos desde el punto de vista profesional los trabajadores manifiestan que si logran desempeñar sus funciones con su equipo. Incluso considerando que no todos se llevan bien, si tienen la posibilidad de llevar a cabo las tareas del día a día y mantener una relación cordial con sus colegas.

De esta forma el orgullo resulta una dimensión relevante en tanto nos permite observar la percepción del trabajador respecto a su rol en el centro. Los trabajadores son conscientes de las limitaciones que existen en su lugar de trabajo, saben que la parte remunerativa es un asunto que incomoda a la mayoría de los trabajadores, pero no solo por las diferencias sino porque es muy poco eso también genera un descontento entre ellos y la institución. Sin embargo, pese a que los trabajadores sienten un fuerte descontento respecto a ello y a la falta de apoyo aún consideran que se sienten satisfechos con labor, ya que saben qué es lo que significa para un joven que alguien los ayude.

#### *7.2.5. Camaradería*

La última dimensión del clima laboral es la camaradería la cual se relaciona con el sentido de pertenencia de los trabajadores con sus compañeros y los niveles de cooperación e integración de los mismos dentro y fuera de la institución. Al hablar de este aspecto con los trabajadores se les consultó sobre la relación que mantenían con sus colegas, cómo se sentían respecto a ellos y si realizaban actividades para integrarse sea por medio de la misma administración de los centros juveniles o por iniciativa propia.

La mayoría de los entrevistados señala que existe una buena relación con sus compañeros, pueden manifestarse diferencia entre ellos, pero como ya se mencionó esto lo sobrellevan porque saben que no puede interferir con sus labores y funciones. Cerca de la mitad de los trabajadores señaló que si se ha visto fuera del centro con sus compañeros, a veces suele ser por ocasiones especiales más no todo el tiempo.

“Todas somos compañeras de trabajo, pero no puedo decir que son mis amigas porque eso implicaría que haya más confianza” (IM5-M). Para los trabajadores, las relaciones que forman dentro del centro no necesariamente son estrechas, pero si *llevederas*, haciendo referencia a que pueden ser manejadas y abordadas tranquilamente. Los trabajadores saben que deben ser un equipo para trabajar, por eso intentan que las diferencias que puedan tener no involucren a las y los adolescentes, ya que eso solo terminaría afectándolos a ellos también.

Un factor que afecta las relaciones entre los trabajadores es, nuevamente, el tema de los sueldos, ya que ocasiona que algunos de los trabajadores antiguos tengan resentimientos hacia los nuevos. En el caso de Maranga los trabajadores tienen su propio sindicato lo que evidencia que por lo menos entre los trabajadores antiguos existe una fuerte cohesión debido a que no están de acuerdo con la situación que se está dando por lo tanto se encuentra organizados. Sin embargo, en el caso de los trabajadores nuevos sus relaciones se dan sobre todo entre ellos mismos debido a la distancia que intentan mantener los nuevos. Todo esto se da sobre todo en los educadores, ya que en el caso del equipo técnico solo hay un par de nuevos trabajadores por lo que las diferencias o incomodidades no se ha dado.

“En mi anterior patio yo estaba como parte de uno de los turnos y en ese había un educador que constantemente me desautorizaba enfrente de los jóvenes [...] Si yo daba una indicación él iba y les decía a los jóvenes que hagan otra cosa. Él constantemente intentaba deslegitimar mi autoridad frente a los jóvenes” (IH11-M).

Este tipo de actitudes son las que debilitan los lazos de integración e incluso crea un ambiente de tensión entre todos, ya que no hay una confianza plena entre trabajadores lo cual dificulta la experiencia del educador. Así mismo, otro punto que resalta es la falta de actividades o talleres de integración por parte de la institución que en este caso serían los Centros Juveniles, pero específicamente el MINJUS.

“Antes había actividades entre trabajadores, pero ahora el Estado lo ha dejado de lado, ya no hay nada” (IIM2-M)

“Nos dijeron que harina talleres de inducción, integración y otras cosas más para que podamos ir adecuándonos al entorno y también para conocernos, pero eso no pasó” (IH8-M).

La realización de este tipo de actividades es primordial, ya que permite que los trabajadores se conozcan, compartan motivaciones y objetivos con el centro y de esta forma poder realizar un trabajo integrado. Es debido a esta falta de integración a nivel de todo el equipo multidisciplinario, que más allá de poder cumplir sus funciones o tener una relación cordial, los trabajadores no pueden realizar un trabajo conjunto con la participación de todos.

“No hay un trabajo en conjunto, cada uno termina velando por su lado y asegurándose de nada los vaya a perjudicar” (IH1-M).

“La relación es regular con el equipo técnico, depende de cada turno ya que los educadores de cada turno intervienen de diferente manera y a veces no hay unidad en el criterio y eso observan los adolescentes. En mi turno apoyamos diversas actividades con el equipo y existe una buena comunicación” (IH3-M).

La probabilidad de poder realizar un trabajo integrado es baja; sin embargo, ello no quiere decir que este no sea posible o que la labor de los trabajadores está incompleta. Esta carencia de integración no perjudica a los jóvenes debido a que lo que asegura que las funciones de los trabajadores sean cumplido en su totalidad es la genuina preocupación que tienen todos, sin excepción por los jóvenes. Por lo tanto, pese a que las actividades de recreación o de integración son casi nulas lo que une a los trabajadores es el rol que han podido construir, un rol que fue creado a partir de esa preocupación por el bienestar de los jóvenes.

## Capítulo VIII: Estrategias y dinámicas

Al considerar las circunstancias a las que se enfrentan los trabajadores de los centros juveniles intentamos comprender o ver cómo es que logran cumplir su rol y desempeñar sus funciones, pese a los desafíos a los que se deben de enfrentar. Sería absurdo, y quizá utópico, afirmar que, pese a los problemas que existen dentro de los centros, no solo a nivel de la población con la que trabajan o las infraestructuras en la que laboran, sino también los que se observan a nivel organizacional ellos son capaces de realizar sus labores en su totalidad.

Los mismos trabajadores son conscientes de que deben ver por sus propios medios de manera individual o en grupo, cómo sobrellevar estos desafíos para poder cumplir sus objetivos. Tal como se señaló en capítulos anteriores, el hecho de que tengan que enfrentar diversas circunstancias adversas no quiere decir que no sean capaces de desempeñarse *correctamente*. La idea de desempeñar un rol de manera “correcta” no lo debemos ver como algo literal, sino como la ejecución de su rol de la mejor forma posible teniendo en cuenta las circunstancias en las que se encuentren.

Con la finalidad de poder cumplir con sus funciones y roles, los trabajadores elaboran una serie de estrategias para poder desempeñarse. Una de las estrategias utilizadas es la combinación de roles, esto los ayuda a adaptarse a los distintos contextos y desafíos que deben enfrentar. Para el desarrollo de esta estrategia se tienen en cuenta tres factores: la experiencia de los trabajadores, el tipo de centro y la cultura organizacional. En el último de estos se pudo observar cómo la estructura organizacional y el clima laboral influyen en la construcción de roles.

En el capítulo V se observó que la experiencia de los trabajadores influía en qué tan determinado estaba un rol en los trabajadores: en los trabajadores con mayor experiencia los roles se encontraban más definidos mientras que en el caso de los nuevos estos optaban para “probar” diversos roles que puedan tener

respuesta y resultados con los jóvenes. Luego en el capítulo VI se señaló que, en cada centro, Maranga y Santa Margarita, el rol y el discurso que los trabajadores construían era distinto. En el caso del centro juvenil de varones se observó que la combinación de roles que se manifiesta es el celador-parental, ya que el contexto en el que se encuentran los jóvenes sumado a las dinámicas mismas de estos con los trabajadores genera que deban desempeñar una perspectiva más autoritaria. Por otra parte, en Santa Margarita se observa la manifestación de un rol mentor-maternal dado que no hay una posición tan autoritaria ni situaciones que requieran las mismas medidas que en Maranga.

Por último, en el capítulo anterior se observó que la cultura organizacional es un elemento fundamental para el desempeño de los trabajadores, ya que es a partir de esta que se desarrollan dinámicas y posturas similares entre los mismos trabajadores. Es más, el hecho de que la estructura de los centros sea semi-horizontal y que el clima laboral sea hasta cierto punto favorable permite que haya esta combinación de roles para que los trabajadores puedan innovar y crear estrategias que los ayuden a desempeñarse.

Pese a que el contexto de los centros pueda considerarse desfavorable en varios aspectos e incluso los mismos trabajadores manifiesten que hay una carencia de apoyo institucional por parte del Estado. Ellos mismos logran maquinar diversas dinámicas para que los objetivos propuestos tanto por los centros juveniles como por ellos mismos puedan cumplirse.

Un ejemplo de ello es el desafío que tienen los trabajadores, específicamente los educadores, del patio Domingo Savio en Maranga. Considerando que este patio es conocido como el “patio de los violadores”, los educadores deben cerciorarse a toda costa que los jóvenes dentro del patio estén seguros. Es claro que esto supone un reto, ya que se está hablando de un espacio en el que hay un alto riesgo de violencia sexual y es por eso mismo que los trabajadores de este entorno no permiten que los jóvenes estén solos o que se “junten” mucho.

“Cuando llegué al patio pensé que los educadores antiguos eran paranoicos, porque no permitían que los chicos se junten mucho ni que se les junten a ellos. Luego vi que ellos saben porque toman esa postura de guardias de

seguridad, porque deben proteger a los jóvenes y también imponer su posición frente a los chicos” (IH2-M)

Para varios de los trabajadores resulta contradictorio poner a todos los internos por delito de violación en un mismo patio, pero conversando con ellos también señalaron que es el patio más tranquilo y eso se debe a que las dinámicas y personalidades de estos chicos son bastante similares: son jóvenes de perfil bajo. Si bien es uno de los patios en los que se cometen más abusos, también es en el que se mantiene “mayor” orden. Es por esto mismo que, muchas veces, algunos jóvenes que han cometido disturbios en otros patios son dirigidos ahí, ya que dentro de ese contexto se les desliga de sus “provincianos” y pasan a estar en un entorno en el que no se da esta división de Provincia vs Lima.

Esta última “estrategia” permite que los jóvenes puedan ser vigilados con mayor ímpetu no solo por los educadores, sino también por los mismos jóvenes, ya que al mismo tiempo que Domingo Savio es visto como el patio de violadores también es visto con un patio de “soplones”.

“Domingo Savio es uno de los patios en el que se cometen más abusos. Cuando llegué no entendía el por qué los habían agrupado a todos los violadores, pero luego con el tiempo entendí la razón. Es un patio de alto riesgo para los jóvenes, pero al mismo tiempo no es un patio “peligroso” para los educadores, ya que no hay amenazas de motines o reyertas” (IH1-M).

Tal como se mencionó anteriormente, otro desafío que enfrentan los trabajadores son las relaciones románticas o sexuales que desarrollan los jóvenes de los centros juveniles. Frente a esto los trabajadores deben idear varias estrategias y enfoques de aproximación, ya que son circunstancias que no pueden evitarse en su totalidad por más que se haya intentado durante mucho tiempo. Los trabajadores tanto de Maranga y de Santa Margarita son conscientes de que durante el tiempo que él o la adolescente están en el centro juvenil, puede desarrollar sentimientos o interés por otros internos; sin embargo, ello no significa que permitan estas relaciones libremente.

Si bien ningún trabajador afirmó o negó que haya alguna postura homofóbica ante la muestra de afecto entre los jóvenes, se pudo observar que existía una

postura en contra del desarrollo de estas relaciones. En ambos centros señalaron que la desaprobación de las muestras de afecto o de cualquier relación entre los jóvenes no es debido a un rechazo a esta orientación sexual, sino al hecho de que consideran que los centros no son espacios para concebir como “hoteles”.

“Cuando vemos a dos chicos que están muy juntos intentamos separarlos, pero no es porque esté mal su orientación sino porque deben protegerse. La mayoría de estos chicos ya han tenido relaciones y el estar acá y que no puedan salir hace que quieran tener una pareja, pero no podemos permitir que se expongan a quizás contraer enfermedades” (IH6-M)

“Esto no es un hotel o un parque, las chicas no pueden estar abrazándose, besándose o teniendo relaciones, ya que no están acá porque se portaron bien sino porque cometieron una falta por lo que aceptar las normas de los centros” (IM6-SM).

La desaprobación de estas actitudes y formas de comportamiento, reitero, no se da debido a un rechazo institucional, sino porque para los trabajadores si se permite que los chicos y chicas sigan estas formas de actuar puede ocasionar que aumenten las ITS dentro de los centros. Por esta razón es que los y las trabajadoras utilizan no solo la estrategia de vigilancia sino buscan crear un vínculo con los jóvenes para “hacerlos reflexionar”

“Esta chica era terrible [haciendo referencia a una joven que esta fuera de la oficina] era agresiva, contestona, nos insultaba y tenía inconductas, pero luego de que estuvimos constantemente hablando con ella, la hicimos acercarse a Dios. Porque para esto yo creo bastante en dios, soy cristiana y por suerte, mis compañeras también creen en Dios, eso permite que podamos tener un objetivo similar como el ayudar a las chicas a través de la fe. Entonces cuando ella comenzó a acercarse a Dios vimos un cambio, dejó de ser grosera, pelearse con las otras chicas y hasta dejó a su novia” (IM4-SM)

Los y las trabajadoras de los centros no señalan que estén en contra de las relaciones homosexuales, pero sí de tener varias parejas sexuales lo cual pone en riesgo la salud de los adolescentes. Sin embargo, tal como lo señala la trabajadora, en algunas ocasiones se utiliza la religión como una estrategia para hacer reflexionar a los internos y ello a su vez supone el “dejar” ciertas actitudes que consideran como inconductas y entre ellas está el tener una relación con otro interno.

Este vínculo se refuerza con el rol de madre y mentora que desarrollan las trabajadoras de Santa Margarita, ya que su objetivo es cuidar a las chicas y ayudarlas a mejorar. Ese rol protector y de querer ser un guía no solo emocional sino religioso para ellas supone esencial para que las chicas respondan. Tal como se mencionó en el capítulo VI, las trabajadoras han identificado que las chicas carecen, en la mayoría de los casos, de una imagen materna, además de vivir en entornos disfuncionales y de alto riesgo. Es por ello que ven necesario crear un vínculo afectuoso con ellas y también interpretar un rol de guía ética y moral para que las jóvenes puedan comprender que hay algo más allá del entorno que conocen.

Esto mismo sucede en el caso de los varones en Maranga, la diferencia es que para los trabajadores, si bien es necesario crear un vínculo con los jóvenes al mismo tiempo no pueden dejar de reafirmar su posición de poder. Por ello, para poder crear este vínculo no utilizan estrategias “religiosas” o afectuosas, sino se utilizan y adoptan a lo que se denominó en el capítulo anterior como “cultura del interno”. Tal como se mencionó, esta cultura se relaciona con una serie de creencias, valores, costumbres y hábitos que tienen los jóvenes, pero lo más evidente es el lenguaje utilizado por los internos que es adoptado por los trabajadores.

La utilización del mismo lenguaje permite que los jóvenes perciban a los trabajadores no solo como personas ajenas a ellos, sino como parte de su entorno y parte de su nueva realidad. Así mismo, el hecho de que los trabajadores, sobre todo los educadores, hayan podido adoptar esta cultura los ayuda a entender e identificar las diversas dinámicas que tienen los jóvenes. Es por ello, que incluso son capaces de identificar alguna reyerta o motín antes de que esta se dé, por lo tanto, pueden prevenirla o tomar precauciones en caso se lleve a cabo.

“Con el tiempo aprendes a identificarlo, ya sabes cuándo va a estallar algo. El patio se pone tenso o la actitud de los jóvenes está distinta, es algo a lo que te tienes que acostumbrar, pero también aprender porque si no lo haces estás perdido” (IH8-M).

La adopción de la cultura del interno forma parte de las lógicas de acción que señala Dubet (1994), ya que los trabajadores van integrando esta cultura a su rol de educadores, psicólogos o asistentes sociales. De igual manera, al ser conscientes de que la cultura del interno es esencial para poder interactuar y lidiar con los jóvenes se ve reflejada una lógica de estrategia, dado que para ellos lo más racional sería intentar integrarse a la estructura no solo institucional del centro sino a nivel social de los jóvenes.

Lo mencionado en el presente capítulo y los hallazgos desarrollados en anteriores, permite que se pueda señalar que los roles construidos por los trabajadores de los centros suponen la principal estrategia que les permite cumplir con sus funciones, además de alcanzar no solo los objetivos institucionales, sino también los propios. De esta forma, considerando lo que Peralta-Duque (2017) sugiere que el trabajador debe construir su propia identidad para insertarse en la dinámicas de su entorno, por lo que esta construcción estará condicionada por diversos factores que pueden ser adversos y favorecedores.

En el caso de los trabajadores de los centros se identificaron diversos desafíos que iban desde la diferencia entre las perspectivas de los trabajadores para abordar el tema del interno, la limitación de la infraestructura, los niveles de hacinamiento y, por último, el clima laboral del centro. Con ello se observó que si bien existen roles y funciones determinadas que deben cumplir estas no se pueden dar en su totalidad o tal y cómo está señalado formalmente. Es por ello que muchos de los roles que debían o deben cumplir son vistos como “impedidos” debido al contexto en el que se encuentran y las dificultades que se presentan día tras día en los centros juveniles (Martuccelli, 2007).

Los trabajadores que conforme van conociendo a los jóvenes y lo que supone la *cultura del interno* son conscientes, hasta cierto punto, de que deben adaptarse. Si no lo hacen “corren el riesgo” de que los jóvenes no los reconozcan no solo como un trabajador que está ahí para ayudarlos, sino como una imagen

de autoridad. Incluso si la intención inicial de los trabajadores nuevos no es imponer una imagen autoritaria, no tardan en buscar adaptar sus creencias y visión a las dinámicas ya establecidas. Ello no quiere decir que dejen de lado las estrategias que creen que tendrán un mayor impacto positivo, sino que adaptan sus nuevas visiones a estrategias que han sido utilizadas por los trabajadores con más experiencia.

Con esto se podría utilizar la frase *lo nuevo se va adaptando a lo viejo* para describir las circunstancias en las que los trabajadores/as que llegan a los centros terminan optando por acoplarse al sistema burocrático y normativo del centro. Ellos intentan romper esta institucionalidad, pero no lo logran del todo; buscan innovar con propuestas de dinámicas y estrategias en las que puedan cumplir su rol preestablecido y su rol ideal, pero al mismo tiempo son conscientes de que si no se adaptan no van a poder buscar alternativas que les permitan cumplir con sus objetivos.

La construcción del rol de los trabajadores no es algo estático ni completamente definido, tal como señala Goffman (1959) la “actuación” de los individuos es constante, por lo que hay fluctuaciones o cambios que se ven influenciados por factores como el contexto, normativa y el público frente al cual se deberá actuar. Por ello, al hablar de un conflicto o mejor dicho de la combinación del rol pre –establecido y el ideal hablamos de cómo los trabajadores están en constante construcción de rol y conforme van adquiriendo mayor experiencia van concretando más su papel. Pero nuevamente no estamos hablando de algo estático, sino esto variará conforme se realicen las diversas dinámicas y cambios en su entorno y cómo los jóvenes respondan a ello.

De esta forma, uno de los factores por lo que los trabajadores hayan optado por una combinación de roles es el hecho de que son conscientes de que las necesidades de los jóvenes van más allá de solo diagnosticar y vigilarlos. Deben cumplir roles que están ausentes en la vida de los jóvenes porque es la única forma de aproximarse a ellos, sin que rechacen la ayuda o no sean receptivos. Si bien no todos los chicos responden a estos roles o dinámicas no quiere decir que no funcionen, sino que probablemente hay deficiencias que faltan cubrirse, pero los trabajadores aún no han podido abordarlas o eso excede su capacidad dadas las circunstancias.

Finalmente, en base a los hallazgos presentados es factible señalar que los trabajadores de los centros utilizan una combinación de roles para poder desempeñar sus funciones como tal, pero al mismo tiempo deben idear diversas estrategias y dinámicas que se adapten a los desafíos que deben enfrentar en cada centro y sus compañeros de trabajo.



## Conclusiones y Reflexiones finales

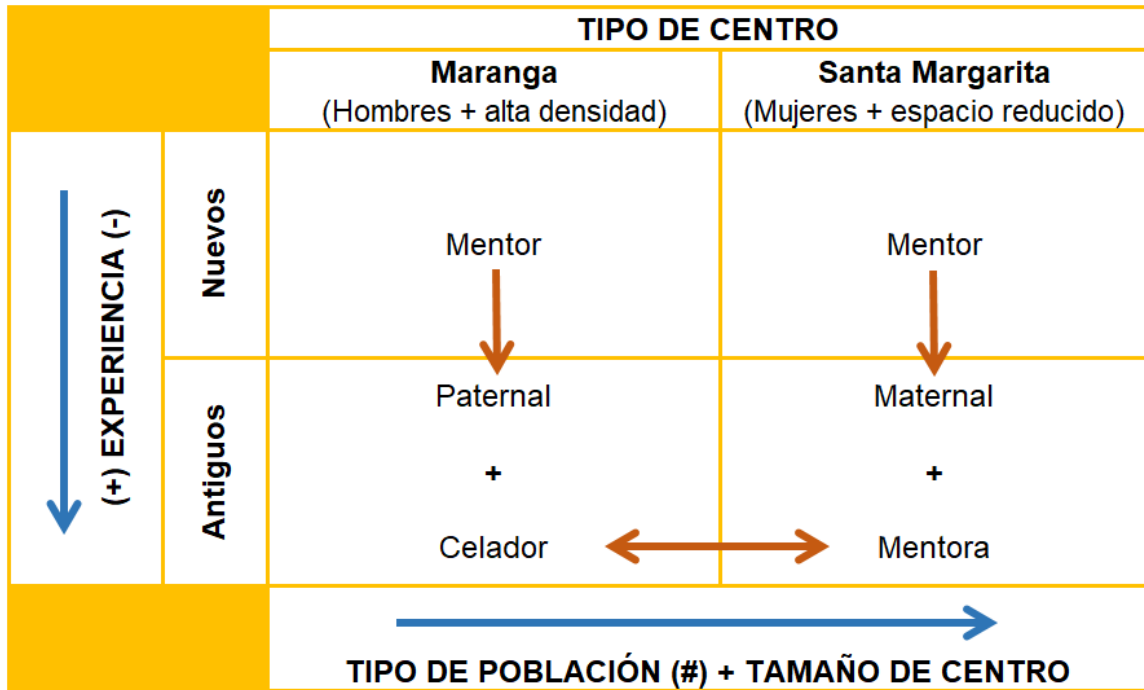
En esta investigación se tuvo como objetivo principal el identificar los tipos de roles y las formas en las que los miembros del equipo multidisciplinario logran construir y desempeñar sus roles dentro de los centros juveniles. Este análisis se dio por medio de una serie de entrevistas a los miembros de los equipos de ambos centros; y es través de estas que se logró conocer cuatro aspectos fundamentales sobre los trabajadores: el contexto en el que laboran, los roles y discursos desarrollados por los trabajadores, los objetivos que tienen y los mecanismos y estrategias que utilizan para cumplir esos objetivos.

En base a la información recopilada de la literatura sobre trabajadores sociales y centros juveniles se encontró una tendencia de la manifestación de cinco roles: mentor, mediador, educador, parental y celador. Estos roles suponen una suerte de estrategia la cual es utilizada por los trabajadores con el fin de poder desempeñar y cumplir con las labores que les corresponden, además de lograr los objetivos que los llevó a laborar con jóvenes en conflicto con la ley.

Con la finalidad de conocer cómo se da la construcción de los roles de los trabajadores en el caso peruano, se plantearon, a modo de hipótesis, tres factores que influyen en la manifestación de estos en los centros juveniles peruanos. El primero corresponde al grado de experiencia que tienen los trabajadores considerando dos tipos de trabajadores: los antiguos que llevan en el centro más de 5 años y los nuevos cuya estancia en los centros es menor a ese periodo. El segundo se enfoca en el contexto institucional, específicamente dos aspectos de referencia: el tipo de población y la infraestructura. Por último, el tercero señala a la cultura organizacional como la variable que permite la creación de estrategias, partiendo de las *reglas de juego*, la estructura organizacional y el clima laboral.

A partir de ello, en los siguientes párrafos se desarrollarán las conclusiones y reflexiones finales de la presente investigación en base a los hallazgos descritos en capítulos anteriores.

Diagrama 5 Matriz de hallazgos de la construcción del rol de los miembros del equipo multidisciplinario



Elaboración propia (2019)

En primer lugar, se puede afirmar que el grado o nivel experiencia juega un factor muy importante en los trabajadores al momento de poder desempeñar su función. Al analizar la experiencia de los trabajadores se observa lo que propone Dubet (1994) sobre la experiencia social, ya que se encontró que los trabajadores con más tiempo dentro de los centros desempeñan roles más tradicionales y definidos, en el sentido de que adoptan dinámicas y comportamientos que usualmente se le atribuye a las figuras tanto maternas como paternas. Pero en el caso de los trabajadores nuevos se observó que la construcción de roles aún no está definida y prefieren utilizar características de varios roles para poder ver cual se ajusta más al entorno en el que se encuentran.

Tal como se muestra en el Diagrama 5, los trabajadores nuevos tienden a presentar un rol más orientado al mentor, pero conforme ganan experiencia este rol se va adaptando al paternal que tienen los y las trabajadoras más antiguas, por ello sus roles aún no están del todo definidos. En el capítulo 8 se señaló que esta tendencia de adaptabilidad iba en una dirección: de los trabajadores nuevos a los viejos y no viceversa. Esto se da en parte debido a las series de limitaciones que tienen los trabajadores dentro del centro, pero nuevamente utilizan como

suerte de estrategia esta combinación para poder adaptar sus objetivos a la estructura institucional.

Por un lado, el vínculo que tienen los trabajadores antiguos de Maranga con los jóvenes es *genuino*<sup>14</sup> en tanto si existe una preocupación real por ellos, por lo que se desarrolla un rol paternal; sin embargo, esto no impide que el uso de la fuerza o las dinámicas de dominación no sucedan, por lo que combinan este rol de padre con un rol autoritario. Es más, esto se reforzado incluso por las diferencias que se intenta marcar con los nuevos trabajadores quienes manifiestan una perspectiva y dinámica distinta.

Por otro, en los trabajadores nuevos se pudo observar que la perspectiva que tienen no solo por el hecho de ser profesionales, sino también por la poca experiencia que han tenido en centros juveniles, está más orientada a desempeñar un rol más orientado a mentor. Incluso como una especie de intento de entablar una amistad con los jóvenes, pero siempre manteniendo una distancia en la que reafirmen su posición de poder sobre ellos. Esto en parte se debe a la edad que tienen los nuevos trabajadores, la mayoría es menor de 30 años, por lo tanto, comparten algunos aspectos en común con los jóvenes. La preocupación por los jóvenes parte de la motivación que tienen por ayudarlos, por ello buscan “tantear” entre varios roles para ver cuál recibe una respuesta de los adolescentes.

Así mismo, en el caso de Santa Margarita<sup>15</sup> se observó que la tendencia es similar: las trabajadoras de mayor experiencia buscan desempeñar un rol de madre, ya que observaron que las jóvenes responden a este tipo de rol debido a las carencias afectivas que presentan. Por otra parte, el resultado por parte de las trabajadoras jóvenes demuestra que ellas prefieren mantener una relación más amical o de guía psicológica con las jóvenes, además debido a que no lucen como una “persona mayor” y eso de cierta forma limita cómo las adolescentes las tratan.

Al mismo tiempo, las tensiones existentes entre trabajadores antiguos y nuevos muestra que los roles son diferenciados en base a la generación. Los

---

<sup>14</sup> Al hablar de una preocupación *genuina* por parte de los trabajadores antiguos no implica que los nuevos no se preocupen por los jóvenes, sino que en el caso de aquellos que tienen mayor experiencia han formado vínculos a través de los años con los jóvenes, además de la diferencia de edad entre ellos.

<sup>15</sup> Ver Diagrama 5

primeros, al tener mayor experiencia permite que se refuercen roles tradicionales, ya que eso asegura la disciplina dentro del centro, mientras que en los segundos el objetivo no es mantener el orden, sino el lograr rehabilitarlos y que respondan a los programas de reinserción. Es por ello que en el último grupo se observa una mayor variación de roles, ya que su objetivo es más formativo que demostrar su autoridad.

El segundo factor que se identificó fue el tipo de población y el contexto de los centros juveniles. En este aspecto el tipo de centro, así como los desafíos que enfrentan debido a sus condiciones de infraestructura y hacinamiento, permiten que ciertos roles se manifiesten más que otros. Por un lado, en el caso de Maranga la combinación de roles es de celador- parental, dado que las circunstancias tales como el nivel de hacinamiento, la falta de espacio para los jóvenes, la amplia diversidad de delitos y sobre todo la peligrosidad de los mismos suponen la razón por la cual los trabajadores no pueden dejar de lado el rol de celador.

El hecho de que el número de trabajadores, sobre todo de educadores, sea una desventaja frente a la cantidad de jóvenes por patio genera que estos mismos no puedan sentirse seguros, sobre todo considerando que es un centro juvenil por lo tanto el peligro al que están expuesto es mucho mayor. De esta forma, para los trabajadores es necesario mantener un rol de celador, ya que no pueden “bajar la guardia” en ningún momento porque eso incluso podría poner en peligro la vida tanto de los adolescentes como de los trabajadores. Al mismo tiempo los trabajadores y trabajadoras buscan mantener un vínculo de protección, es decir paternal/ maternal con los jóvenes, ya que saben que es la única forma de poder conseguir respuesta de los jóvenes a las dinámicas del centro.

Por otra parte, en el caso de Santa Margarita la combinación de roles se orienta más para parental- mentoras, ya que son conscientes que su rol como madre de las chicas es esencial para su proceso dentro del centro. Al mismo tiempo buscan intentar guiarlas y servir de una imagen que pueda brindarles mecanismos para la reflexión y entendimiento de la realidad en la que se encuentran. Estos roles se manifiestan debido a que la población de este centro es mucho menor que el de Maranga y las dinámicas con las jóvenes son más orientadas a los vínculos emocionales.

Para las trabajadoras, las mujeres son más demandantes que los hombres, por lo tanto las dinámicas con ellas son más reflexivas y entorno a discusión y charlas. Es por ello por lo que la aproximación no se da de manera tan directa, sino es parte del proceso el ganarse la confianza y el respeto de las chicas por medio de la creación y fortalecimiento de los vínculos emocionales- afectivos.

El tipo de población influye en las formas de aproximación y estrategias utilizadas por los trabajadores, dado que las necesidades y dinámicas de los y las adolescentes son distintas en cada centro. Los trabajadores señalan que con los hombres se debe tener una confrontación más directa, por ello al momento de actuar, los trabajadores de Maranga tienen entre sus opciones el recurrir a la fuerza e incluso a la humillación, ya que consideran que es la única forma en la que los jóvenes reaccionan. Mientras que en el caso de Santa Margarita la forma de abordar un problema o falta no es tan confrontacional, sino más reflexiva.

Estas diferencias no solo se dan por la diferencia de sexo de los jóvenes en cada centro, sino también en el sexo de los trabajadores. Como se mencionó, esta aproximación más confrontacional es vista con los trabajadores hombres; sin embargo, las trabajadoras mujeres no solo de Santa Margarita sino también de Maranga, rechazan completamente cualquier conducta violenta hacia los jóvenes. Ante esto se debe considerar que la gravedad de las faltas o trasgresiones que puedan cometer los adolescentes pueden llegar a ser más graves que las de las mujeres, debido a factores de temperamento, tipos de delitos y la cantidad de jóvenes en cada centro o patio. Así mismo, los trabajadores hombres, sobre todo los educadores, reconocen que los adolescentes se comportan distinto con las trabajadoras mujeres ya que saben que no deben agredirlas.

De esta forma, los contextos de ambos centros condicionan, hasta cierto punto, a los trabajadores para que enfatizan en un rol, ya que buscan los medios necesarios para poder cumplir con su función y lograr sus objetivos. En otras palabras, desarrollan estrategias que les permitan cumplir por lo menos en condiciones básicas sus funciones y objetivos fijos en los centros.

Por último, al analizar la cultura organizacional de los centros se encontró tres aspectos: el primero se relaciona directamente con lo que se conoce como “cultura organizacional” haciendo referencias a las costumbres, hábitos, formas de pensar etc. que comparten los trabajadores. Pero sobre todo con lo desarrollado por Schein (2004) el cual desarrolla la idea de cultura organizacional basándose

en los aprendidos por los individuos para lograr una adaptación e integración en la organización. En ese aspecto se halló que los trabajadores con forma ganan experiencia van identificando y comprendiendo las perspectivas de los trabajadores antiguos al punto incluso de compartir ciertas prácticas.

La idea de la *cultura del interno* es un ejemplo de ello, ya que todos los trabajadores, tanto antiguos como nuevos, no pueden pasar por alto la cultura del interno, deben hacerla parte de su identidad laboral, ya que es una de las vías en las que los jóvenes podrán confiar en ellos. En ese sentido, basándonos en lo propuesto por Bourdieu (2007), el *habitus* de los trabajadores se va construyendo mediante la vinculación de las estructuras formales de la institución de los centros y la percepción no solo individual sino también colectiva de los trabajadores.

Es decir, este *habitus* supone el resultado de la mediación entre los modos de acción de la organización y los objetivos de los trabajadores, en el cual vemos, por un lado, la búsqueda de la rehabilitación y reinserción de los jóvenes; y por otro, la motivación de poder ayudarlos y lograr su reinserción. Esto permite que al mismo tiempo los trabajadores puedan identificar las *reglas del juego* mediante la internalización de la cultura del interno a la cultura organizacional de los trabajadores de los centros juveniles.

La adopción de estas reglas permite que el trabajador pueda conocer su entorno y de esta forma idear estrategias que lo ayuden a cumplir con las mismas y con los objetivos planteados. Así mismo, se pudo identificar que la estructura organizacional del centro es semi-horizontal lo cual favorece las oportunidades de los trabajadores para buscar y crear formas para sobreponerse a las diversas situaciones que pueden tornarse en un obstáculo para la rehabilitación de los jóvenes. De esta forma se da esa combinación de roles, ya que existe un ambiente colaborativo-participativo, el cual permite que los trabajadores tengan la oportunidad y libertad de innovar en estrategias de intervención con los adolescentes.

Pese al hecho de que el ambiente de trabajo sea flexible y permita participación de los trabajadores, se encontró que el clima laboral se ve afectado por las confrontaciones y diferencias entre los trabajadores debido a las prioridades y perspectivas que tiene cada uno y las desigualdades de sueldo.

Respecto a lo primero se observó que si bien existe una fluidez comunicativa entre los trabajadores ello se manifiesta cuando se debe tomar una decisión

relevante entorno a los jóvenes como la transferencia de programas o algún castigo. Segundo, la desigualdad en el aspecto económico también deriva a cierto recelo por parte de los trabajadores antiguos debido a la llegada de los nuevos trabajadores por parte del MINJUS. Esto a su vez ocasiona que los trabajadores no sientan un apoyo profesional entorno a Estado, sumado al hecho de que existen deficiencias que limitan sus condiciones como profesionales.

Tercero, la satisfacción entorno a su labor es la base de la labor de los trabajadores, ya que parte de las motivaciones que tiene cada uno y que a su vez encuentran en sus compañeros. Esta motivación colectiva es el “motor” para que los trabajadores se sobrepongan a los desafíos y dificultades que tienen en los centros, es la base para que ellos por una parte manifiesten el rol paternal. Tal como se señaló, este rol permite que los trabajadores se enfoquen en el cuidado de los jóvenes mediante la creación de un vínculo el cual se relaciona con ese sentimiento de preocupación genuino que tiene cada uno, incluso a pesar de que sus métodos puedan ser autoritarios esta preocupación siempre está presente.

Ahora, si bien los trabajadores deben enfrentarse a una serie de desafíos y dificultades que limita su campo de acción y también influye en las formas cómo interactúan con los jóvenes. Ellos encuentran en su espacio laboral un ambiente que les permite crear estrategias tales como la interiorización de la *cultura del interno*, el uso de la fuerza para reprimir motines o reyertas en el caso de Maranga, el uso de la fe como un mecanismo de reflexión y sobre todo la combinación de roles tradicionales como el paternal con el celador, en el caso de los varones, y el mentor, en el caso de las mujeres, para poder aproximarse a los adolescentes desde distintas perspectivas. Estas estrategias se llevan a cabo con la finalidad de poder alcanzar los objetivos del centro: rehabilitar y reinsertar socialmente a los jóvenes, pero al mismo tiempo les permiten alcanzar sus propios objetivos como mantener la seguridad de los jóvenes y lograr hacerlos “cambiar”.

Finalmente, a modo de reflexión quería considerar dos aspectos: primero, que incluso si hay un espacio para la innovación de estrategias, las condiciones en las que laboran los trabajadores son muy limitantes. Más allá de que ellos hayan elaborado estrategias y mecanismos, no quiere decir que esta situación debe persistir, todo lo contrario, se debe buscar mejorarlas y brindarles un mayor apoyo para que sientan que no están “solos contra el sistema” sino que por lo

menos se está intentando solucionar algunas deficiencias. La posibilidad de capacitarlos cada cierto tiempo contribuiría con la utilización de nuevas estrategias de intervención que se van desarrollando en otros centros juveniles alrededor del mundo. Esto a su vez permitiría que estas estrategias formen parte del sistema formal de los centros y así tener una codificación de normativas que puedan ser utilizadas incluso a nivel nacional.

Segundo, es claro que los trabajadores sienten un descontento con su labor, pero no por los jóvenes en sí, sino por el Estado. La falta de apoyo o desinterés que ellos perciben es lo que origina ciertas tensiones y además ocasiona que las dinámicas entre los mismos trabajadores no vayan más allá de lo que dicta su función, ya que no tienen los medios o las formas como cubrirlo. El hecho de que el número de trabajadores sea muy reducido para lo que realmente requiere la atención de los jóvenes no solo perjudica a ellos, sino a aquellos adolescentes que no pueden recibir un tratamiento “completo” como lo sugiere el SRSALP.

Para terminar, es esencial reconocer, nuevamente, que pese al contexto adverso en el que laboran los trabajadores, estos son capaces de modificar las normas y roles preestablecidos para adaptarlos a las situaciones que se les van presentado, además de las necesidades que tiene los y las adolescente.

## Bibliografía

- Altschuler, D. M., & Brash, R. (2004). Adolescent and teenage offenders confronting the challenges and opportunities of reentry. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 2(1), 72–87. <https://doi.org/10.1177/1541204003260048>
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. (Siglo XXI Editores, Ed.) (1st ed.). Buenos Aires. Retrieved from <https://sociologiaycultura.files.wordpress.com/2014/02/bourdieu-el-sentido-prc3a1ctico.pdf>
- Chung Yan, M. (2017). How cultural awareness works: An Empirical Examination of the Interaction between Social Workers and Their Clients. *Canadian Social Work Review*, 22(1), 5–29.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F. Retrieved from <http://latinoamerica.cengage.com>
- Diario El Peruano. Decreto Legislativo N°1057 (2008). Retrieved from [www.elperuano.com.pe](http://www.elperuano.com.pe)
- Diario El Peruano. (2010). Decreto Legislativo N°728.
- Diario El Peruano. (2019). Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Centro Juveniles -PRONACEJ - DECRETO SUPREMO - N° 006-2019-JUS. Retrieved July 9, 2019, from <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-crea-el-programa-nacional-de-centro-juve-decreto-supremo-n-006-2019-jus-1737282->

Dubet, F. (1994). Sociología de la experiencia.

Dubet, F., & Martuccelli, D. (1998). *En la escuela Sociología de la experiencia escolar*.

El Comercio. (2014). La delincuencia juvenil aumenta en Lima. Retrieved April 29, 2018, from <https://elcomercio.pe/lima/delincuencia-juvenil-aumenta-lima-366966>

El Comercio. (2017, November 1). Gringasho, el hombre que mató desde los 13 años [Cronología]. Retrieved from <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/gringasho-hombre-mato-13-anos-cronologia-noticia-470423>

Espinosa, A. V. (n.d.). Contrato de Trabajo y Contrato de Locación de Servicios. *Revista Análisis Laboral*. Retrieved from [www.adaptinternacional.it](http://www.adaptinternacional.it)

Goffman, E. (1959). La presentación de la persona en la vida cotidiana.

Great Place To Work Peru. (n.d.). Quiénes somos. Retrieved August 15, 2019, from <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos>

Hall, R. (1983). Organizaciones: estructura y proceso, 353.

Higuita, D., & Sanabria, F. (2014). Los habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A. *Revista Innovar Journal*, 24(54), 59–74.

INEI. (2016). *Informe Final -Censo Nacional de población en los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación*.

- Jaramillo, E. (2015). *“Niños, niñas y adolescentes en situación de actores sociales en la vida social de Lima Metropolitana.”* Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Leigh, J. (2016). The story of the PPO queen: the development and acceptance of a spoiled identity in child protection social work. *Child and Family Social Work*, 21(4), 412–420. <https://doi.org/10.1111/cfs.12157>
- Martuccelli, D. (2007). Lecciones de sociología del individuo. *Departamento de Ciencias Sociales - PUCP*, 156. Retrieved from [http://cisepa.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2016/07/lecciones\\_sociología\\_martuccelli.pdf](http://cisepa.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2016/07/lecciones_sociología_martuccelli.pdf)
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Perú. (2019). Centros Juveniles. Retrieved July 9, 2019, from <https://www.minjus.gob.pe/centros-juveniles/>
- Morales, H. (2017). Efectividad de las medidas socioeducativas impuestas por la Administración de Justicia Juvenil en la reintegración social de adolescentes infractores: una revisión crítica. *International Annals of Criminology*, 51(1–2), 133–155.
- Pastor Rubio, L. M. (2013). *Nosotras no somos malas : el teatro como recurso comunicacional y estrategia socioeducativa para romper estigmas y generar encuentros. Experiencia en el Centro Juvenil Santa Margarita. Pontificia Universidad Católica del Perú.* Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4696>
- Peralta-Duque, B. (2017). ¿Podemos volver a creer en las utopías? Algunas reflexiones sobre la intervención e identidad del trabajador social. *Revista Eleuthera*, 17, 129–147. <https://doi.org/10.17151/eleu.2017.17.8>.
- Perú 21. (2018). Delincuencia juvenil en Perú: Hay más de 1,700 menores recluidos por robo, violación y homicidio. Retrieved April 21, 2018, from <https://peru21.pe/peru/delincuencia-juvenil-peru-hay-1-700-menores->

Poder Judicial. Sistema de reinserción social del adolescente en conflicto con la ley penal - SRSALP (2011).

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity among Medical Residents. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262.

Salem Press. (2011). *Sociology Reference Guide: The Social Organization of Work*.

Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Leadership*, 7, 437. <https://doi.org/10.1080/09595230802089917>

Tello, M. S. P. (2016). ¿Cómo son los adolescentes Infractores en el Perú?, 32. Retrieved from <https://indaga.minjus.gob.pe/sites/default/files/boletin-ii-adolescentes-ok.compressed.pdf>

Vito, R. (2018). Leadership support of supervision in work practice: Challenges and Enablers to Achieving Success. *Canadian Social Work Review*, 32(1), 151–165.

Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (Eds.). (2010). *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*.

## **Anexo**

### **Guía de entrevista a miembros del equipo multidisciplinario**

#### **Preguntas entorno a la variable tiempo - experiencia laboral**

1. ¿Antes de llegar al centro, trabajaste en otros lugares?
2. ¿Por cuánto tiempo estuviste trabajando ahí? ¿Por qué decidiste irte?
3. ¿Realizó algún tipo de especialización? ¿Por qué?
4. ¿Estudiaste alguna carrera? ¿Por qué eligió esa carrera?
5. ¿Cuál fue su último grado de estudio?
6. ¿Cómo llegó al Centro Juvenil? ¿Hace cuánto tiempo trabaja aquí?

#### **Preguntas entorno a las motivaciones - vocación**

7. ¿Qué te motivó a ser educador/ psicólogo/ asistente social?
8. ¿Cuáles eran las expectativas que tenías de este tipo de trabajo?
9. ¿Qué características crees que se piensa de los educadores/ psicólogo/ asistente social?
10. ¿Por qué decidiste quedarte aquí? ¿Qué te motivó?
11. ¿Te gusta trabajar en los centros juveniles? ¿Por qué?
12. ¿Crees en que todos los jóvenes pueden rehabilitarse? ¿Y tus compañeros?

#### **Preguntas entorno a funciones – tipología de roles**

13. ¿Qué haces como educador/psicólogo/asistente social? ¿Cuál es tu área?
14. ¿Interactúas con los jóvenes? ¿Qué piensas de ellos?
15. ¿Los jóvenes son agrupados en distintos “grupos”? ¿Cuáles son los criterios que utilizan para dividirlos, quién toma esa decisión?
16. ¿Qué opinas de ellos? ¿Qué imagen crees que deben dar los trabajadores sociales?
17. ¿Los jóvenes y ustedes realizan actividades en conjunto? Si, No ¿Por qué?

18. ¿Qué problemas disciplinarios son más frecuentes? ¿Cómo lidias tú con ellos?
19. ¿Qué opinan ustedes (los trabajadores del centro) de la situación de los jóvenes?
20. ¿Qué necesitan hacer o tener para que un joven se rehabilite eso ocurra? ¿Cómo crees que pueda ser más efectivo?
21. ¿Cómo crees que debe ser la relación entre los jóvenes y los trabajadores?
22. ¿Crees que los CEBAS ayudan con la rehabilitación de los jóvenes?
23. ¿Existen problemas entre los jóvenes relacionados con agresiones, racismo, discriminación o acoso?
24. ¿Qué tan frecuente son? ¿Cómo logran solucionarlo?

### **Preguntas entorno a la cultura organizacional**

25. ¿Cómo está organizado el centro a nivel administrativo?
26. ¿Entre ustedes los educadores/psicólogos/ asistentes sociales existe alguna organización? ¿Tienen algún líder o coordinador?
27. ¿Existe fluidez comunicativa entre ustedes los trabajadores? ¿Qué rol desempeña el líder/coordinador en ello)?
28. ¿Las funciones de cada uno está definida?
29. ¿Existe coordinación entre ustedes los trabajadores sociales respecto a los objetivos del centro?
30. ¿Sientes que te tienes apoyo profesional dentro del centro? ¿De qué forma?
31. ¿Cómo es la relación con tus colegas? ¿Todos son tratados de igual forma?
32. ¿Cómo toman las decisiones? ¿Lo consultan entre todos?
33. ¿Se ven fuera del trabajo?
34. ¿Crees que tienen la misma vocación y visión de los jóvenes que tú?
35. ¿Existe coordinación entre ustedes respecto a los objetivos del centro?
36. Si hay algún inconveniente con los jóvenes ¿cómo lo resuelven? ¿Qué es lo primero que hacen?
37. ¿Cómo resuelven los problemas dentro del centro? ¿Qué crees que lo facilitaría?
38. ¿Crees que puedes desempeñar tus funciones correctamente?
39. ¿Te sientes satisfecho en tu lugar de trabajo? ¿Qué aspectos crees que deberían mejorar para que esto mejore?
40. ¿Sientes que el Estado los apoya? ¿Crees que cambiará con el nuevo plan de trabajo PRONACEJ?