

Autores:

Nombre y apellido: M. Gabriela Córdoba

Pertenencia Institucional: FCE-UNLP- Ministerio de Justicia de la Prov. BS.AS.

Correo electrónico: cordoba.gabriela@gmail.com

Nombre y apellido: Silvia Dorado

Pertenencia Institucional: Ministerio de Justicia de la Prov. Bs. As.

Correo electrónico: esedorado@yahoo.com.ar

Nombre y apellido: Fernanda Nadal

Correo electrónico: fernanda_nadal@hotmail.com

Pertenencia Institucional: Ministerio de Justicia de la Prov. Bs. As.

Entre el ser y el estar

Una forma posible de administración pública en el ámbito penal

Introducción

La ley de Ejecución Penal de la Provincia de Buenos Aires tiene como fin, la adecuada inserción social de los procesados y condenados mediante la asistencia y el tratamiento penitenciario. Estos, están dirigidos a fortalecer la dignidad humana y a estimular actitudes solidarias entre los internos, inherentes a su condición de ser social, a partir de la satisfacción de sus necesidades y del desarrollo de sus potencialidades. Para ello se prevé la implementación de programas específicos en las áreas de convivencia, educación, trabajo, tiempo libre y asistencia psicosocial, con el objetivo de reducir las diferencias que puedan existir entre la vida en prisión y la vida en libertad, preservando o fortaleciendo los vínculos familiares, educacionales y laborales.

Bajo este marco se encuentra el Programa Provincial de Prevención de Violencia en Cárceles (P.P.P.V.C). Tiene como sustento la defensa, el reconocimiento, la promoción y el respeto de los Derechos Humanos, mediante el trabajo cotidiano en Unidades Penales a través de instaurar una lógica sustentada en la grupalidad, pensando al sujeto configurado en una trama compleja en la que se entretujan vínculos y relaciones sociales. Pichon Riviere (1972).

El programa, se concentra fundamentalmente en el trabajo en las Unidades Penales en donde territorialmente se implementa, en tanto Política Integral Psico-Social dependiente en lo operativo del Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, en articulación con el Servicio Penitenciario Bonaerense. Trazando alternativas tendientes a la re-vinculación comunitaria de las personas privadas de su libertad, mediante la intervención de Equipos de Abordaje Psicosocial integrados por profesionales de diferentes disciplinas, que entrelazan sus saberes en un permanente intercambio interdisciplinario constituyendo un grupo sólido, que va recreando permanentemente en los diferentes dispositivos, que son planificados y a la vez flexibles, que proponer mejorar la calidad de existencia de las personas privadas de libertad, como así a los trabajadores del sistema penal y de los mismos profesionales. Lo que nos convoca a una sistematización consciente y de largo alcance.

Esta ponencia se inscribe en el marco del P.P.P.V.C., a partir de nuestra experiencia, en principio como parte integrante de los equipos de trabajo en las Unidades Penales, y luego como integrantes del Equipo de Gestión y Coordinación del Programa. Nos proponemos problematizar la participación y la concepción de lo público en este escenario. Nos interrogamos por los campos de acción, en tanto formas de organización, en los que se inserta el quehacer profesional. Se presenta aquí un ejercicio reflexivo que busca re-pensar las lógicas de la administración pública, interrogando sus prácticas en sus diferentes estructuras a partir de discusiones vinculadas con la incidencia en el desarrollo del Programa.

Partimos de interpretar al Estado como un sistema institucional de decisión y gestión, como una unidad de sentidos y propósito, de acción y conducción (Vilas, 2005). El Estado es el actor preponderante para el desarrollo económico, político y social de cualquier país. En el caso del Estado provincial, cobra central relevancia en nuestro trabajo. La implementación del Programa Provincial de Prevención de Violencia en Cárceles, implica la distribución de responsabilidades, capacidades y recursos, y la relación entre diferentes organismos de la Provincia de Buenos Aires. Cada modalidad de gestión pública se articula así a una matriz determinada de relaciones entre Estado y sociedad, y contribuye a reproducirla. Para la realización de este trabajo, partimos de la idea de política pública de Oszlak y O'Donnell (1981), entendiéndola como un conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con el interés de otros actores de la sociedad civil. Asimismo, interpretamos las políticas públicas como contexto de interacción de pluralidad de actores sociales para la toma de decisiones. Entendemos que las prácticas subyacentes en el ámbito público constituyen un campo de actuación profesional que permite realizar un análisis permanente de las interacciones entre Estado y su vinculación con la sociedad, por lo tanto, debe estar en continua deconstrucción. Umbarilla Laito, (2015).

En este sentido, analizaremos la permanencia del Programa Provincial de Prevención de Violencia en Cárcel como política pública en la Provincia de Buenos Aires, de manera transversal a los nuevos entramados institucionales complejos y diversos desde tres campos de organización del Estado.

Por una lado, el llamado “híbrido”: las estructuras administrativas relacionadas, donde intervienen el Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, la Subsecretaría de Política Penitenciaria y el Servicio Penitenciario Bonaerense, que

implica repensar la dinámica de las organizaciones públicas, hacia un modelo de articulación de diferentes organismos y estructuras del Estado subnacional. Por otro lado, en “la gestión asociada” como horizonte posible en los contextos de encierro, de los cuales promover lógicas de inclusión y la construcción de ciudadanías activas. Y por último, la “lógica de abordaje”, como instituyente de procesos de identificación hacia el colectivo de profesionales del Programa.

Los tres campos de acción, se presentan de forma interrelacionada, se van transformando y ganando más preponderancia unas sobre otras en el proceso de ocho años de permanencia y abordaje integral del Programa Provincial.

Con esta reflexión del trabajo colectivo entre actores diversos, buscamos que a partir de esta interacción, se construyan nuevas lógicas de discusión, se deriven interrogantes e inquietudes, nuevos abordajes de perspectivas de desarrollo de las políticas públicas vinculados con los temas-problema en referencia a los contextos de encierro.

I. Las estructuras administrativas relacionadas: base e instrumento para la gestión de la política pública

Comenzaremos con una breve presentación de la historia del Programa, para luego desarrollar el primero de los campos de organización del Estado que vamos a indagar: las estructuras administrativas relacionadas, que llamamos híbrido.

Consideramos relevante establecer una breve historización del Programa, ya que entendemos que éste tiene ciertas características particulares que lo diferencian de otras políticas implementadas en ámbitos de encierro.

La Subsecretaría de Política Criminal e Investigaciones Judiciales, a comienzos del año 2010, convocó a un Consejo Consultivo con el objetivo de orientar la implementación de un Programa que aborde la violencia carcelaria, desde una perspectiva que abarque la integralidad. Al mismo fueron convocados diferentes actores sociales y organizaciones, con diversos puntos de vista y conocimiento profundo sobre la temática. Fueron convocados referentes de Organizaciones Sociales, ILANUD Argentina, el Director del Servicio penitenciario, el Director de Salud Penitenciaria,

representantes del Patronato de Liberados, y asesores de la Subsecretaría de Política Criminal. Atendiendo a la pluralidad de perspectivas, en dicho encuentro se acuerda la conformación de la Coordinación General que llevaría adelante la ejecución del Programa Provincial de Prevención de Violencia en Cárceles (en adelante P.P.P.VC.), encuadrando sus lineamientos dentro de las políticas de la Subsecretaría de Política Criminal.

Este proyecto tomó como base una experiencia llevada adelante en el año 2009 por un grupo de Psicólogos Sociales en la U.47 del Complejo San Martín, una de las personas que se encontraba integrando ese grupo era la Operadora en Psicología Social Paula Urbandt, quien diseña el Proyecto y es durante la mayoría de los años del Programa la Coordinadora General del mismo.

Se concluyó que, con la grupalidad, la escucha genuina y el interés superior por el sujeto y no por el portador de delito, debía constituir en procesos que habitaran las cárceles para consolidar como nuevos modos de hacer, acompañando desde un dispositivo más laxo, sin asimetrías que detentasen poder unos sobre otros. El objetivo era que el foco de atención fuera trabajar con las personas privadas de su libertad, los agentes penitenciarios y el grupo familiar de los detenidos, en tanto actores de la compleja red vincular muchas veces disfuncionales, del que se desprenden vínculos nocivos con correlatos violentos.

El éxito de esta experiencia novedosa en el ámbito de encierro convocó y motivó a que el entonces Subsecretario Dr. Cesar Albarracín de inmediato tomara la decisión de darle al Proyecto un marco más amplio convirtiéndolo en una política pública.

De este modo, el Programa Provincial tiene su marco regulatorio bajo Resolución 001/10 en el mes de noviembre de 2010, dependiente de la Subsecretaría de Política Penitenciaria del Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires. Comienza a implementarse en 16 Unidades Penales de la Provincia, con 53 profesionales con cargos de dedicación exclusiva, designados por el Servicio Penitenciario Bonaerense, bajo la ley 9578/80, que reportan en cuanto a la operatividad del trabajo a la Coordinación General del Programa, dependiente de la Subsecretaría.

Actualmente funcionando en 11 unidades de la provincia, siendo un colectivo humano de 36 Profesionales con base en las ciencias sociales y un sentido y ética de humanización de la penal, requiriendo de una gran labor de difusión acerca de los que veníamos a hacer como un enorme compromiso profesional de los equipos de trabajo.

Para poner en discusión los nuevos abordajes de las políticas públicas y la vinculación de sus diferentes estructuras en referencia a los contextos de encierro, debemos comenzar indagando el proceso de estos ocho años, intentado visibilizar diferentes etapas en la administración de esta Política Pública en el ámbito penal. Problematicar la participación y la concepción de lo público en este escenario, nos llevó a preguntarnos por la tensión constante y compleja entre el ser y el estar, como una forma posible de la administración pública en el ámbito penal.

Habiendo marcado tres ejes centrales de este proceso, comenzaremos por el primero de ellos (no por ello uno más importante que el otro, sino que se interrelacionan) que llamamos “hibrido”: la estructura administrativa del Programa, donde intervienen el Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, la Subsecretaría de Política Penitenciaria y el Servicio Penitenciario Bonaerense. Esta forma particular de vinculación entre diferentes niveles de estructuras, le brindan al Programa cierta particularidad que lo definen en su accionar.

-La dependencia operativa y funcional remite a la Subsecretaría de Política Criminal e Investigaciones Judiciales (años anteriores), actualmente denominada Subsecretaría de Política Penitenciaria dependiente del Ministerio de justicia de la Provincia.

-Y paralelamente, la dependencia administrativa al Servicio Penitenciario Bonaerense.

Esta estructura marca una organización de corte transversal, con la interrelación entre diferentes organismos de un mismo Ministerio, marcando injerencia y limitaciones a fin de habilitar y propiciar las condiciones óptimas y necesarias para el buen desarrollo de esta política pública.

Cuando hablamos de “optimo” y “buen desarrollo” existen una abanico de diversidades que marcan diferentes momentos del Programa, considerando que un momento se puede interpretar cuando surge, el periodo que le da origen al P.P.P.V.C, mientras que otro momento muy diferente es otra etapa, cuya gestión se basa en permanecer. Ambos circunscriben un proceso de crecimiento continuo, uno desde lo nuevo y la innovación de instaurar el paradigma de la grupalidad en contextos de encierro y otro frente a la acentuada diversidad y concentrada complejidad socio-económico y cultural que atraviesa e institucionaliza la cárcel de la Provincia.

Es importante destacar que cuando decimos que el Programa opera desde un lugar diferente, no pretendemos establecer con ello categorizaciones de lo bueno y lo malo, sino en termino de lo instituido e instituyente.

Esta estructura organizativa puede entenderse desde dos instancias, una más inmediata y otra de mayor profundidad, dado que genera las bases administrativas e instituye la operatividad del trazo distintivo del Programa al interior de las Unidades Penitenciarias de la Provincia.

Esta particularidad en la estructura administrativa remite a la forma de organización y gestión de los Recursos Humanos en la Provincia, siendo que el mayor número de empleados del Ministerio de Justicia son agentes del Servicio Penitenciario Bonaerense y/o de la ley 10.430. En este sentido, podemos señalar que los recursos humanos revisten ciertos vericuetos y laberintos para seleccionar acorde a perfiles, pertinencia a la particularidad de la labor, entre otros. Es decir, llevar adelante las acciones de gestión de recurso humano no siempre se realiza de acuerdo al objetivo y resultados que se pretenda alcanzar.

Hablar de la estructura híbrida desde un sentido más profundo, es hacer referencia a una estructura que le sirvió de instrumento a un organismo del estado, para que alcance los objetivos, generar condiciones lo más favorable posible, no de un modo aislado, sino adjudicándole a los actores poder de acción, desde la interrelación de actores interno y externos.

Es importante destacar que esta “hibridez”, es lo que de algún modo permitió la instauración de un nuevo paradigma a través de esta política pública, el de la grupalidad en instituciones donde prima el abordaje desde la individualidad, partiendo de la idea de sujeto portador de delito, marcando un trazo transversal en las instituciones, colocando una política pública innovadora desde:

- Generar nuevos actores institucionales: Los Equipos de Abordaje Psico-Social, no dependientes a la Unidad Penitenciaria, que instauraron y sostienen un nuevo paradigma, sobre bases de humanización de la pena, donde todos los actores de la institución son co-responsables de lo que es la institución y de ellos un trabajo en equipo donde la diferencia sea el factor de construcción;
- El mayor de número de profesionales de las ciencias sociales es del género femenino, ingresando de manera civil a Unidades Penitenciarias de población masculina y de máxima seguridad;

- Los profesionales son monitoreados, evaluados y supervisado por el Equipo de Coordinación del Programa;

- En cada Unidad Penitenciaria los agentes penitenciarios son actores de articulación para en el día a día gestionar líneas de acción participativa e integral (para lo concerniente a la situación institucional, alguna sugerencia de abordaje o derivación, como agentes asegurativos, para velar por las condiciones necesarias de trabajo).

Esta estructura híbrida fue el instrumento que dio lugar a nuevos actores institucionales, los Equipos de Abordaje Psico-Social en las Unidades Penitenciarias de forma permanente, y el Equipo de Gestión y Coordinación como agente externo a la institución , haciendo flexible el ingreso y egreso en las unidades de manera libre y legitimada.

Claro que esta estructura novedosa, trajo aparejado diferentes problemáticas y tensiones con la estructura formal conocida hasta el momento. La novedad radica en “los actores externos que permanecen, pero no pertenecen y los actores externos de ingreso libre al penal”.

Al decir de Gregorio Kaminsky (1998) propone el concepto de institución como el espacio de condensación de lo social. “Así como habitamos instituciones, las instituciones nos habitan a nosotros”. Es decir, suponer a la sociedad como una red de relaciones institucionales, las cuales, en virtud de las reglas de condensación y desplazamiento, identifica una singularidad institucional. Siendo así no se descarta ningún aspecto en la construcción de la forma social singular visible: lo político, lo económico, lo sexual, el género, lo cultural, la salud, la educación, lo comunicacional, lo vincular e inmanentemente de cualquier relación social, el poder.

Así es como esta estructura particular, dinamiza y pone en movimiento las bases, y/o estructuras rígidas propias de instituciones penitenciarias. El proceso de permanencia en el tiempo en contexto de encierro por parte de los profesionales del P.P.P.V.C. y su legitimidad, ha permitido que si bien son actores externos desde la estructura organizativa, sean actualmente también un recurso más de las Unidades Penales. Esta hibridez en las estructuras organizativas fue generando un movimiento en la propia praxis institucional, produciendo que nuevos actores que un momento fueron visibilizados como “enemigos”, pasaron a ser integrales y complementarios, desde sus especificidades profesionales. La institución carcelaria se está moviendo permanentemente, siguiendo a Gregorio Kaminsky (1998) , no se puede plantear teorías de la institución, si no es a partir de una intervención.

Esta forma de organización descrita ha permitido promover la flexibilidad y la innovación, marcando un trazo transversal a fin de ejecutarse una política pública de alcances provincial, que fue rompiendo con estructuras institucionalizadas y verticalistas para pasar a vehicular la construcción en el contexto penal de nuevos actores, con diferentes herramientas y plataformas de trabajo.

Es importante destacar que a partir de los cambios en la gestión política en el ámbito provincial, esta estructura organizativa ha llegado a generar puja de intereses entre el Ministerio, Subsecretaría y Servicio Penitenciario Bonaerense, dado las variadas transformaciones y/o modificaciones en la escena pública de las esferas del Estado.

En palabras de Isuani (2007) en referencia a la autonomía enraizada sostiene que de su desarrollo dependerá el nivel de capacidad estatal. Esta se genera en la conjunción de un aparato burocrático weberiano consolidado y su relación con actores sociales y privados, es decir, de su inserción en la estructura social que lo rodea. De este modo, el Estado y la sociedad se relacionan por medio de un conjunto de lazos sociales que proveen “los canales institucionales para la negociación y renegociación continuas de los objetivos y políticas” (Isuani, 2007. Pág. 12)

Finalizando este apartado, en referencia al Estado compartimos las palabras de Oslak (1980, Pág. 30.), quien señala que “se concibe al estado como una instancia de articulación y dominación de la sociedad, que condensa y refleja sus conflictos y contradicciones tanto a través de las variables tomas de posición de sus instituciones, como de la relación de fuerzas existente en éstas. Si visualizamos el ámbito institucional del Estado como una privilegiada arena de conflicto político, donde pugnan por prevalecer intereses contrapuestos y se dirimen cuestiones socialmente problematizadas, concluiremos que su fisonomía y composición no pueden ser sino un producto histórico, un “resumen oficial” de la sociedad civil. Es decir, la naturaleza de su aparato administrativo y productivo resulta afectada por las vicisitudes de esa permanente lucha intra-burocrática, expresión a su vez de otros enfrentamientos sociales”.

Al incorporar la dimensión política se desprende que la capacidad estatal no es un concepto neutro. Los distintos actores, usarán sus recursos de poder para influir en la intervención del estado; por ello las políticas públicas en general, y la gestión de los recursos humanos, en particular, son el resultado de dichas negociaciones y articulaciones de intereses disímiles. Las esferas técnica y política están en permanente tensión y complementariedad. Sobre esta tensión se erige un trabajo permanentemente

con internos en once cárceles de la Provincia de Buenos Aires y tres proyectos institucionales contingentes, con más de 18.000 mil personas privadas de su libertad que han sido abordados por esta Política Pública durante estos ocho años, de los cuales más del 32% tiene una permanencia voluntaria en este Programa. Asimismo, se están desarrollando tres proyectos institucionales con agentes penitenciarios, siendo consecuente con nuestro eje central la humanización de la pena por medio de políticas integrales de abordaje psico-social es que consideramos imprescindible empoderar al agente penitenciario como agentes de conocimiento, de experiencias acumulada central a la hora del diseño de abordajes psico-sociales.

Consideramos que la permanencia de esta política pública la hace ser su tan innovada estructura, pero también su propio recorrido, su propia historia, la que cada profesional como equipo interdisciplinario ha vivido.

El híbrido institucionalizado, en los últimos años nos ha permitido generar un movimiento en la gestión del Programa con puertas abiertas a una gestión participativa integral con otros organismo y actores de diferentes dependencias gubernamentales y de la sociedad civil.

En el apartado siguiente, indagaremos la gestión asociada como horizonte posible en los contextos de encierro, de los cuales promover lógicas de inclusión y la construcción de ciudadanías activas.

II La gestión asociada como horizonte: diálogo continuo entre las derivaciones, las articulaciones y el trabajo en red.

En este contexto de estructura organizativa desarrollada anteriormente se sitúa la gestión asociada, entendida como corriente de pensamiento y como perspectiva metodológica, cuyo trasfondo es un proyecto de sociedad transformador. Podemos decir, que sienta sus bases teóricas, conceptuales y metodológicas a partir de experiencias de trabajo de base en diversos contextos y países (Argentina, Brasil y Bolivia, principalmente), resulta una posibilidad preponderante para el impulso de escenarios de participación que promuevan la constitución de embriones de transformación social, donde las dinámicas de la planeación participativa confluyen en torno a valores societales y métodos colectivos de trabajo (Umbarila Laiton, 2015).

Entendemos a la gestión asociada como el conjunto de prácticas que “impulsan la convergencia de actores sociales en procesos permanentes y sostenibles en el tiempo, para asegurar la toma de decisiones fundamentada en principios de participación social, cogestión y acción conjunta, lo que permite reconocer la mutua influencia entre los actores y la corresponsabilidad como elementos fundantes de prácticas sociales que facilitan la formalización de escenarios intersectoriales e interdisciplinarios de planificación-gestión” (Umbarila Laiton, 2015, Pág. 5)

Posicionarnos en esta perspectiva, en una propuesta de trabajo en contextos de encierro, se nos presenta como un desafío constante no sólo en su ejecución, sino también en el plano ideológico. Implementar la gestión asociada, desde lo metodológico implicó un camino lento y un recorrido de discusiones del sentido de las políticas públicas, los criterios, significados y líneas de acción desde un lugar colectivo. El camino ha constituido una interpelación constante, de andar y desandar sobre nuestros propios pasos.

En un intento de plasmar este recorrido de forma breve, a continuación vamos a desarrollarlo en tres momentos, cada uno responde no sólo al desarrollo del proceso del Programa, sino a la interrelación entre los tres campos de acción, a los cambios en la gestión política a nivel provincial y sus entramados institucionales.

La implementación del P.P.P.V.C., en este sentido se lo puede interpretar en tres momentos.

Un primer momento, que transcurrió aproximadamente en los primeros dos años de su inicio, estuvo prácticamente restringida en relación a las diferentes áreas y profesionales que se encuentran al interior de las Unidades Penitenciarias. Esto pudo deberse a varias razones, entre ellas a que la vivencia de este proceso fue necesaria para fortalecer la instauración del programa al interior de las Unidades, en donde se desarrolla y ejecuta en sí mismo.

Durante esta etapa de búsqueda de legitimidad en contextos de encierro, y de instaurar una forma de trabajo que se fue conformando inicialmente, a partir de la multidisciplinariedad y trabajo en equipo, se implementó una lógica no sistematizada -llamadas al interior del Programa como “derivaciones”-; fue respondiendo a intereses inmediatos con el objetivo de promover el trabajo, buscando distanciarse de los marcos restrictivos de la forma tradicional imperante en el ámbito carcelario. Estas prácticas por parte de los profesionales integrantes de los equipos psicosociales, y por la coordinación del Programa, no han implicado una reflexión previa, sino que han tenido el objetivo de

aunar esfuerzos con un sentido instrumentalista, mediante un trabajo colectivo, en donde los diferentes actores involucrados tienen múltiples propósitos, que el trabajo en conjunto les permite vehicular y potenciar.

Las “derivaciones” llevadas adelante durante este primer momento, implicaron tomar conocimiento de la existencia del otro, su actividad y su forma de llevarla adelante, lo que permitió, por ejemplo intercambiar información o derivar casos.

Han sido el inicio de este proceso de propuesta de trabajo desde el Programa que se fue especializando y transformando, pudiendo con el tiempo y la construcción de vínculos estables – permanentes de la co-construcción de lazos entre los diversos actores la posibilidad de ir transformando y pensando los principios de las tomas de decisiones.

Hay varias formas de relaciones para las derivaciones que se fueron estableciendo en el Programa, pudiéndolas identificar y organizar según su grado de consolidación, desarrollo o profundización a partir de experiencias y aprendizajes compartidos y elecciones de los participantes (personas u organizaciones) según sus necesidades y posibilidades. Han implicado el simple tomar conocimiento de la existencia del otro, su actividad y su forma de llevarla adelante, lo que permite por ejemplo intercambiar información o derivar casos.

Un segundo momento, ha sido desde el trabajo en “articulación”, relación más profunda y estable que la “derivación”, previo y progresivo conocimiento mutuo, genera la posibilidad de abordar conjuntamente una situación desde distintas perspectivas, actividades y áreas de incumbencia. Es una forma de “dividir tareas” para resolver situaciones que requieren de distintos enfoques. En tal sentido desde la gestión e implementación del Programa se articula en forma permanente con los diversos actores sociales que conforman el sistema penal, promoviendo escenarios participativos, de proyectos consensuados, la producción de conocimiento colectivo.

Las articulaciones, se fueron derivando prontamente en un trabajo sistematizado y constituido en redes, como una forma de coordinación social que conjuga los entes autónomos y la interdependencia. En palabras de Dabas y Najmanovich (2002), la red social [...] es un sistema abierto, multicéntrico, que posibilita, a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio, organización, comunidad) y con integrantes de otros colectivos, la activación de los recursos de todos y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas y la satisfacción de necesidades. (Dabas y Najmanovich 2002. Pág. 1)

En ámbitos marcados por la diversidad, la red como modelo de organización no busca homogenizar sino organizar la heterogeneidad, permitiendo la autonomía relativa entre sus niveles.

El trabajo en redes ha permitido pensar en formas alternativas de trabajo para el Programa, ante los atravesamientos internos vivenciados a partir del cambio de gestión Ministerial, y devino en un tercer momento, actualmente marcado por una búsqueda constante de alternativas en las líneas de acción, teniendo como hilo conductor la vinculación de nuevos actores sociales colectivos, comenzando a consolidarse a partir de la “gestión asociada”. Este tipo de gestión, ha surgido a partir de actividades o preocupaciones compartidas en áreas particulares que abordamos, gestionadas conjuntamente con otras entidades, pero no en todas las áreas a las que nos dedicamos como programa.

La gestión asociada, que desarrollamos al inicio de esta sección, nos ha permitido mantener la autonomía, y trabajar de forma conjunta algún tema en particular con otras entidades, y a su vez ha permitido desplegar el trabajo en redes.

Cada uno de estos tres momentos, responden más a un orden de aparición en las formas de gestión, que a formas particulares y excluyentes en la implementación del trabajo cotidiano. Es decir que, las descripciones de cada uno de estos tres momentos, conviven actualmente, y se ensamblan en un juego de diálogo continuo entre las derivaciones y el esfuerzo continuo por la legitimación del trabajo de los equipos de abordaje psicosocial al interior de las cárceles; las articulaciones con los diferentes actores del sistema penal, en una voluntad constante por la visibilización en un sistema que se manifiesta reticente a articular y más aún a trabajar en red; y por último convive con la gestión asociada, con organismos públicos nacionales y provinciales desde donde se intenta gestar una transformación social en algunos casos, y en otros ineludiblemente cubrir la ausencia de presupuesto.

Para ilustrar este diálogo que se presenta entre estos tres momentos, a continuación describiremos brevemente algunos casos que se han presentado en el transcurso del último año (los casos son tantos y tan variados, fundamentalmente en cada uno de los equipos de abordaje psicosocial al interior de las Unidades, que exceden la posibilidad de ser presentados todos en este trabajo).

Cabe destacar la propuesta de gestión asociada, participativa e integral llevada adelante conjuntamente con la Subsecretaría de Promoción de Derechos Humanos. Secretaría de Derechos Humanos y Pluralismo Cultural, dependiente del Ministerio de

Justicia y Derechos Humanos de la Nación, en un diálogo abierto y permanente para implementar en el P.P.P.V.C. el proyecto “Dar de Vuelta”.

Dicha gestión consistió en que el Organismo de Nación brinda una propuesta de trabajo y material para ser usado en los grupos de abordaje psicosocial que se llevan adelante en las Unidades, y una Capacitación por parte de la Secretaría de Derechos Humanos y Pluralismo Cultural de la Nación, en las Unidades Penales N° 1, N° 2; N°21; N° 38, N° 39, N° 48; sobre las herramientas y material a utilizar en el proyecto “Dar de Vuelta”, manipulación de la técnica, requerimientos y análisis del Proceso. Conjuntamente con el Programa, se diseñó un dispositivo de seguimiento del transcurso de la implementación y sus resultados. Ambos organismos tienen un mismo interés, pero desigualdad en cuanto a recursos materiales, recursos humanos y posibilidades concretas de ser materializados en concreto. A partir de una cogestión y acción conjunta, se han podido buscar un camino en común.

Atendiendo a los cambios en el contexto social circundante, y el impacto que estos cambios traen aparejados a los abordajes por parte de los organismos e instituciones provinciales, de crecimiento del grupo etéreo jóvenes, su aumento exponencial hizo que al interior de este colectivo de profesionales tengamos que perfeccionar/capacitar nuestros saberes, nuestras experiencias para poder trabajar con estos nuevos grupos en estos contextos tan particulares.

Dado que la dinámica grupal no tiene los mismos requerimientos que con adultos, ni los mismos focos de análisis, ni los factores de motivación y/o de planificación, se establecieron articulaciones con Organismo competentes y Subsecretarías que disponen material exclusivamente para trabajar con este grupo etéreo en conflicto con la ley. Se realizó una Jornada de Capacitación sobre “El Sistema de responsabilidad penal juvenil y el rol del Organismo Provincial de Niñez y Adolescencia para los profesionales del Programa”, a cargo de profesionales dependientes de dicho organismo. Se presenta en este caso, como horizonte posible la gestión asociada.

En el marco del Proyecto Institucional del P.P.P.V.C., “Empoderamiento de la Figura del Agente Penitenciario en el Diseño, Planificación y ejecución de Políticas Tratamentales Integrales” iniciado en 2017 en la Unidad 1 de Lisandro Olmos, se ha realizado el tercer encuentro de perfeccionamiento del Agente Penitenciario, en este caso a partir de una gestión asociada, con el Programa Composición Vecinal de la

Subsecretaría de Acceso a la Justicia a fin de impartir los conocimientos y herramientas de trabajo de la Mediación Comunitaria en contextos de encierro.

También, en este diálogo permanente entre los tres momentos, se han establecido articulaciones con Juzgados de la Provincia, y organizaciones de la comunidad. En función de realizar un proceso integrado, hemos participado de mesas de trabajo para intercambio de abordajes y proyección de planificación a mediano y largo plazo.

Por último, por intermedio de la Escuela de Cadetes, se prevé un ciclo de capacitaciones dictadas en primera instancia por el Equipo de Gestión con posteriores mesas expositoras experienciales por parte de algunos de los integrantes de los equipos de trabajo del P.P.P.V.C. a los futuros agentes del S.P.B. De tal modo, iniciaremos un ciclo de trabajo con la Subsecretaría de Acceso a la Justicia, desde el programa de Composición vecinal para trabajar la Mediación Comunitaria, pudiendo entre ambos programas fusionar la teoría y la práctica de esta herramienta tan valiosa y pertinente a la tarea penitenciaria.

A continuación desarrollaremos el último punto a analizar que da cuenta de la transversalidad de los entramados institucionales en los cuales se encuentra el P.P.P.V.C. En este sentido, indagamos sus prácticas y estructura en donde se pone en juego de forma directa y se plasman los objetivos del programa, mediante el trabajo cotidiano en el contexto de encierro.

III. La grupalidad como “lógica de abordaje”: instituyente de procesos de identificación del colectivo de profesionales.

Tal como se mencionó en párrafos anteriores, el P.P.P.V.C. tiene como sustento la defensa, el reconocimiento, la promoción y el respeto de los Derechos Humanos, mediante el trabajo cotidiano en Unidades Penales a través de instaurar una lógica sustentada en la grupalidad.

Su trabajo se concentra en las Unidades Penales en donde territorialmente se implementa, en tanto Política Integral de Abordaje Psico-Social, trazando alternativas tendientes a la revinculación comunitaria de las personas privadas de su libertad, mediante los equipos de abordaje psicosocial integrados por profesionales de diferentes disciplinas.

Como ya se mencionó, actualmente se implementa *en once Unidades Penales de forma permanente*, mediante un equipo de abordaje psicosocial de forma estable en la Unidad. Las intervenciones realizan bajo tres dispositivos de trabajo:

- Dispositivos grupales de abordaje psico-social de contención y reflexión
- Dispositivos grupales de proceso de egreso
- Dispositivos individuales de admisión/ contención

Como así también se implementa *de forma contingente, en dos Unidades y una alcaldía*, con un abordaje centrado en un determinado tiempo bajo un objetivo mediano o corto plazo. La lógica de trabajo es modalidad taller centrados en una temática.

Asimismo, se llevan a delante tres proyectos institucionales de trabajo con el agente penitenciario en las Unidades Penales N°1, N° 27 y N° 33.

A lo largo de 8 años se ha logrado una lógica de trabajo, bajo dos principios que lo estructuran: el principio de la voluntariedad y el de la confidencialidad.

- La voluntariedad, rompe con la tradición punitiva, de interpretar a sujetos que deben ser asistidos, sin capacidad en la toma de decisiones. Los internos que participan en el Programa, lo hacen de forma voluntaria, bajo una toma de decisión personal. Ubicando al sujeto social activo y responsable de sus actos.
- En el caso de la confidencialidad, se garantiza el espacio grupal, mediante diferentes dispositivos, como un lugar en el que circula libremente la palabra, dentro de un encuadre de trabajo. Estos espacios garantizan la confidencialidad, en dos sentidos: entre los propios actores (los internos), imprimiéndole en la participación un pacto implícito de respeto por “el otro”; y en un segundo sentido garantiza la confidencialidad porque no remite informes particulares en referencia a los internos, a lo hablado o puesto de manifiesto en cada dispositivo de acción. Solo se habilita la entregar certificados de participación en el Programa, que pueden acompañar el legajo personal de cada interno. Pero no hay informes que tengan injerencias directas en las causas penales.

Estos dos principios, confidencialidad y voluntariedad, conlleva un impacto subjetivo, que cada sujeto se piense así mismo como responsable de la toma de decisiones cotidianas, (dentro de cierto marco y límites posibles de acción). Los Equipos de trabajo, conformados por diferentes profesionales de las Ciencias Sociales, han tenido continuidad y viabilidad en su labor, afianzando la característica central de esta política pública mediante los espacios grupales de abordaje psico-social, las instancias de intervención individuales, y los espacios de proceso de egreso. Estas intervenciones incorporan e irrumpen con una estructura estructurante (2006, Castell), mediante una lógica de trabajo que se sustenta en estos lineamientos. Asimismo, es importante destacar, que, como política integral y sostenida en el tiempo, favorece la reducción de la vulnerabilidad social, puesto que se vincula estrechamente con el efecto en la subjetividad, la autoestima, la autonomía y la reconstrucción de la identidad. Los dispositivos de trabajo propuestos por el Programa, en especial en la grupalidad promueven una transformación de las lógicas instituidas, la circulación de la palabra y la escucha conlleva un proceso de pensar y pensarse en comunidad, en fortalecer los lazos colectivos, impactando en la subjetividad de los participantes. Esto impele una gran responsabilidad en cuanto a discursos, prácticas y acciones por parte del Equipo de Abordaje Psico-social, y del Equipo de Coordinación y Gestión.

Se trabaja en el punto de tensión que se ejerce entre lo instituido, que hace fuerza por conservarse, y lo instituyente que intenta hacerse un lugar. En estos años hemos transitado estas instituciones desde un trabajo enmarcado en la ética profesional y un proyecto ético-político de humanización de la pena. Son los procesos psico-sociales que acompañan cualquier instancia reparadora de una persona a resignificar sus trayectos de vida, a ponderar sus capacidades y habilidades permitiéndose transitar otros caminos.

Estas líneas han sido producto de la construcción y materialización de visiones compartidas del presente y el futuro, el consenso las posibilidades de deliberación democrática por medio de un colectivo de trabajo.

A continuación se presentan algunas consideraciones finales, presentadas no como una conclusión, sino más bien con el objetivo de generar nuevos interrogantes y posibles nuevas líneas de acción.

Reflexiones abiertas

En este trabajo se ha pretendido poner en discusión nuestra propia experiencia como parte integrantes del equipo de gestión del P.P.P.V..C, problematizando la participación y la concepción de lo público en este escenario. Nos interrogarnos por los campos de acción, en tanto formas de organización, en los que se inserta el quehacer profesional. Se presenta aquí un ejercicio reflexivo que busca re-pensar las lógicas de la administración pública, interrogando sus prácticas en sus diferentes estructuras a partir de discusiones vinculadas con la incidencia en el desarrollo del Programa.

Sin bien no pretendemos arrojar ideas concluyentes, interpretamos que la posibilidad de conocer, caracterizar e impulsar prácticas alternativas a las tradicionales en materia de construcción, implementación y evaluación de políticas nos permite desentrañar debates sobre el quehacer diario. Con este breve trabajo reflexivo, buscamos impulsar procesos de transformación en los que resulta imprescindible entrelazar discusiones sobre los procedimientos y prácticas en vinculación con los problemas sociales.

Se ha presentado en este trabajo cómo se entretrejió el tránsito de una lógica instrumentalista y tradicional a una fundamentada en los derechos, en la acción colectiva y la potenciación de actores sociales. Los cambios siempre generan movimientos, molestia, desorden, siendo parte del proceso para registrar lo necesario para lo nuevo, para llegar a la meta. Plantear la reflexión sobre las situaciones, saber con qué y con quienes, y como hacer gestión de una política pública son los primeros eslabones de una cadena espiralada, donde cada uno de sus enlaces se encuentra interrelacionado por las competencias, los lugares a ocupar y los saberes adquiridos por la experiencia. No podemos olvidar o negar los límites o los obstáculos que imponen las propias instituciones.

Retomando un párrafo planteado en la introducción, podemos decir que las prácticas subyacentes en el ámbito público constituyen un campo de actuación profesional que permite realizar un análisis permanente de las interacciones entre Estado y su vinculación con la sociedad, por lo tanto, debe estar en continua deconstrucción. Lo propuesto dentro de nuestra praxis en estos años es tratar de descubrir que, dentro de ese marco, la potencia de nuestras posibilidades surge en buena medida de la potencia con que (personalmente y junto con otros) hagamos existir las

redes de las relaciones que nos sostienen y nos detienen, nos estimulan y nos permiten accionar.

Los intereses de gestión y la plataforma de proyecto político quedan entrelazados entre administraciones de diferentes niveles gubernamentales y/o esferas zonales pudiendo diseñar modelos o proyecciones de abordaje tan posibles de ser compleja como la propia realidad que habita las personas privadas de su libertad. Todo el entramado institucional analizado aborda una población atravesada por múltiples vulnerabilidades previas a su proceso de penalización acentuándose durante el debido proceso de la condena. Persona privada de su libertad que siempre es un ser social, y que el solo hecho de transitar estas instituciones no queda enajenado de su inherencia como ser socio-histórico. De allí que cobra particular relevancia resignificar las prácticas y discursos de la gestión pública.

Cada uno de los actores sociales que han intervenido en la concreción, desarrollo y permanencia de esta política pública, (profesionales, agentes penitenciarios, personas privadas de su libertad, funcionarios públicos, ONG, entre otros) fueron y son necesariamente imprescindibles en tanto propulsoras de un trabajo colectivo de una política pública provincial que traza un nuevo abordaje en el ámbito penal.

Intentamos con estas líneas poner en discusión y problematizar sobre la idea que subyace de “permanecer” en tanto actores involucrados en esta política pública, qué es lo que nos hace ser o cómo ser en escenarios cada vez más complejos, cargados de múltiples atravesamientos, donde los intereses de las estructuras administrativas van cambiando en función de la direccionalidad del gobierno, y se transforman por breves lapsos, en la prioridad del momento.

Bibliografía:

- Bauman, Zygmunt. 2000. Modernidad líquida. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bernazza C. (1998): Redes sociales. Curso Gestión de la capacitación, IPAP.
- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. En Revista Estado y Políticas Públicas (4), pp 37- 59.
- Dabas, Elina (comp.) (1993): *Red de redes. Las prácticas de la intervención en redes sociales*. Ed. Paidós, Colección Grupos e Instituciones. Buenos Aires.
- Fernández, Ana María El campo de lo Grupal Notas para una genealogía ed. Nueva Visión , 2010.
- Foucault, Michael. 2006. Seguridad, territorio, población. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Guendel, Ludwing. 2009. Políticas públicas y derechos humanos: principios, enfoques e instrumentos. Santiago de Chile: Centro de Estudios Iberoamericanos, CEIB.
- Instituto Provincial de la Administración Pública. I.P.A.P. Diplomatura en Gestión de Políticas Públicas. (2017-2018).
- Isuani, Fernando (2010). “Capacidades Estatales e Instrumentos de Política Pública” en Isuani, Fernando: Los caminos de la debilidad estatal. Capacidades estatales y políticas públicas. Una mirada del proceso de configuración de instrumentos de políticas públicas. El caso de la Política del agua en la Provincia de Buenos Aires (1992-2008), Buenos Aires: FLACSO.
- Kaminsky, Gregorio. (1998). “Dispositivos Institucionales” Democracia y autoritarismo en los problemas institucionales. Lugar Editorial.
- Lewin, Kurt , Teoría del campo y experimentación en psicología social , Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires : 1958.
- Nussbaumer, Beatriz y Ros Cowan, Carlos. (editores) “Mediadores Sociales. E la Producción de Prácticas y sentidos de la Política Pública”. Edición CICCUS-2011.
- Oszlak, Oscar. 2006. “Burocracia estatal: política y políticas públicas”. <http://www.oscarozslak.org.ar/images/articulos espanol/Buroc%20est%20pol%20y%20pols%20pub.pdf> (02/09/2018).
- Oszlak, O. (2014). Políticas Públicas y Capacidades estatales. En Forjando. Número especial, las políticas públicas en la provincia de Buenos Aires. - Repetto, Fabián

- (2004). “Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina”. Documento de Trabajo del INDES. Washington, DC: BID. I.P.A.P.
- Pichon-Rivière, Enrique; *El proceso grupal*, ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1999.
- Poggiese, Héctor y María Elena Redín. 1999. “El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre Estado y sociedad”.
- Umbarila Laiton, Martha Patricia. 2015. “Metodologías de planificación participativa y gestión asociada como campos de intervención del Trabajo Social”. Trabajo Social 17: 169-185. Bogotá: Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia. <file:///C:/Users/Nova/Desktop/DialnetMetodologiasDePlanificacionParticipativaYGestionAs-5375900.pdf> (12/09/2018).
- Varela, C. (1988). “La entrada al terreno Institucional”. Revista TRAMAS- N°21 UNAM.
- Vilas, Carlos Conferencia del Dr. Carlos M. Vilas en la ceremonia que en homenaje a su trayectoria académica e intelectual organizó la Universidad Nacional de Lanús, 24 de junio 2005.

-