

## **X JORNADAS DE SOCIOLOGÍA DE LA UNLP - 5, 6 y 7 de diciembre de 2018**

### **Mesa 19: El Estado como problema y solución: Estado, administración y políticas públicas.**

#### **Título: Análisis del Programa de Justicia Restaurativa en el Complejo Penitenciario Conurbano Norte de San Martín**

##### **Autores:**

Pagani, María Laura - Experta en Gestión Pública. UNLP. CIC

Pau, Valeria - Experta en Gestión Pública

Lopez, Andres - Defensoría Descentralizada de Malvinas Argentinas, Departamento Judicial de San Martín

E-mail de contactos: [mlpagani76@gmail.com](mailto:mlpagani76@gmail.com), [mvaleriapau@gmail.com](mailto:mvaleriapau@gmail.com)  
[andreslopezbatalla@yahoo.com.ar](mailto:andreslopezbatalla@yahoo.com.ar)

##### **Introducción**

En esta ponencia se expondrá una experiencia innovadora en el marco del ámbito penal que se sustenta en el *Programa<sup>1</sup> de Justicia Restaurativa*, que se lleva adelante hace cinco años en el Complejo Penitenciario Conurbano Norte de San Martín, provincia de Buenos Aires. Es de interés exponer esta experiencia en el marco de una asistencia técnica realizada por el equipo de Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires. Es por ello que en primer lugar explicamos cómo surge este equipo de trabajo. Luego se expone el paradigma restaurativo, que busca la resignificación del conflicto penal y sus partes involucradas mediante el acercamiento de las partes; instaurar un proceso componedor mediante mediación; responsabilización y compromiso entre las partes. Se trata de construir un canal de comunicación para abordar los conflictos y buscar un modo de solución o superación.

Continuando, se presenta cómo surgió esta experiencia, sus antecedentes normativos, los objetivos propuestos, el diseño y desarrollo en cuanto a contenidos y actores participantes. Luego, explicamos el proceso de evaluación que se realizó a partir de la asistencia técnica que constó de diversas etapas y combinó diversas técnicas: entrevistas semi-estructuradas, encuestas, observaciones.

---

<sup>1</sup> El Programa de Justicia Restaurativa aún no se encuentra formalizado como tal bajo la órbita de una dependencia estatal, cómo se explicará a lo largo de este trabajo surge por iniciativa de funcionarios del poder judicial en la que año a año se van sumando distintos actores de una diversidad de área. Decidimos respetar la denominación que utilizan los actores que lo llevan adelante que lo identifican como un Programa, con una planificación ordenada de las distintas acciones y participantes con responsabilidades que van rotando.

Antes de comenzar a desarrollar esta presentación realizamos dos aclaraciones. Una es que el análisis de este Programa se está realizando en el momento en que se escribe la ponencia y, por lo tanto, los resultados son preliminares. La otra es que los autores de la presente somos los propios agentes que trabajamos en los equipos implicados: quienes llevamos adelante la asistencia y uno de los coordinadores del Programa de Justicia Restaurativa. Consideramos importante explicitar desde dónde es que escribimos y compartir que concebimos a esta instancia como un espacio de reflexión sobre nuestra práctica.

### **Conformación del cuerpo de Expertos en Gestión Pública**

El cuerpo de EGP se constituye a partir del Programa de Especialización en Gestión Pública que se crea mediante el Decreto N° 2133/09 para conformar un equipo de profesionales, que contribuyan a la modernización de la gestión pública, como factor clave para la formulación de políticas públicas y la mejora de los servicios que presta el Estado. El trabajo cotidiano de los expertos es realizar asistencias técnicas (en adelante AT).

El Programa se inicia con distintas convocatorias a trabajadores estatales profesionales, que se difundieron por distintos medios. El proceso de selección tuvo distintas etapas coordinadas desde la entonces Subsecretaría de Modernización del Estado.

En primer, lugar se evaluaron los antecedentes suministrados de alrededor de 700 aspirantes y se realizaron entrevistas en forma individual. En estas instancias se tuvieron en cuenta las competencias definidas para cumplir el rol de experto (competencias ético institucionales<sup>2</sup>, técnico profesionales<sup>3</sup> y competencias actitudinales<sup>4</sup>, Resolución N° 23/09, anexo I).

Como resultado se seleccionaron 50 profesionales para iniciar una nueva etapa de la selección: cursar la Especialización en Gestión Pública<sup>5</sup> entre los años 2010/11, que estuvo a

---

<sup>2</sup> Compromiso ético, como agente de cambio cultural en la APP; orientación al ciudadano en la detección, propuestas de mejora y gestión de soluciones a las prestaciones de los servicios en la Administración Pública (AP); reconocimiento de la integridad y la ética en las organizaciones públicas de acuerdo a las políticas y normas establecidas y compromiso con una actuación basada en la justicia y el respeto de los derechos humanos.

<sup>3</sup> Conocimientos generales de la normativa y procedimientos vigentes en la Provincia, habilidad para la comprensión del entorno organizacional, los distintos actores sociales e internos de la AP; capacidad para analizar, diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas y programas; para comprender las situaciones y resolver los problemas; para desarrollar estudios e investigaciones que permitan profundizar el conocimiento sobre la problemática de la gestión pública en la provincia de Buenos Aires, en sus distintas dimensiones y ámbitos; gestionar redes y coordinar programas, entre otros.

<sup>4</sup> Proactividad e iniciativa, trabajo en equipo, resolución de problemas, comunicación, adaptación a los cambios, planificación y organización, entre otros.

<sup>5</sup> Los contenidos y prácticas de este postgrado buscaron articular la especificidad y complejidad propias de la Administración Pública, con las últimas tendencias en la materia, modernización del Estado, ética pública y participación ciudadana. La Especialización se completó con la aprobación de 440 horas de cursos y seminarios, 80 horas de prácticas profesionales y un trabajo final integrador. La propuesta académica buscó desarrollar

cargo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). La especialización la terminaron 35 participantes, de los cuales se tomaron los mejores 25 promedios en orden de mérito para conformar el cuerpo de expertos.

La designación de los expertos se efectivizó mediante el dictado del Decreto N° 209 del 13 de mayo de 2013 y desde entonces realizan asistencias técnicas a distintos organismos de la administración pública de la provincia de Buenos Aires.

Conforme lo establece el Decreto N° 34/18, el Cuerpo de Expertos en Gestión Pública (EGP) se encuentra en la órbita del Instituto Provincial de la Administración (IPAP), Subsecretaría de Capital Humano del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, siendo su función asistir en la toma de decisiones gubernamentales a las jurisdicciones y entidades de la APP, brindando el apoyo técnico adecuado para la implementación de mejoras en la gestión. En la actualidad el equipo de trabajo está integrado por 20 profesionales de distintas disciplinas (contabilidad, administración, abogacía, ingeniería, sociología, economía, psicología, medicina, arquitectura, profesorado).

Durante el transcurso de las AT se plasman una serie de instrumentos que permiten el seguimiento del trabajo: informe de avance (estado de situación de la asistencia, grado de avance alcanzado según planificación de las actividades presentadas en el Plan de Trabajo), informe de novedades (comunicaciones sobre el Plan de trabajo, por modificación en el contexto de la asistencia, por ejemplo, cambio de autoridades, de normativa, etc.) y cuando finaliza la asistencia, el informe de cierre (aquí se detallan los resultados obtenidos: los planificados y otros que surgieron en la implementación de la AT, observaciones y/o conclusiones pertinentes, seguimiento y propuestas para el organismo).

Una de las características distintivas del grupo de trabajo es su evaluación de desempeño. El objetivo general que se persigue es optimizar el rendimiento individual y colectivo en los proyectos, la ejecución de los planes de trabajo y la calidad del servicio prestado, así como detectar necesidades de capacitación para una mejora continua de la tarea que llevan a cabo los profesionales.

Una cuestión a destacar es que el informe del Coordinador se nutre de la mirada de la organización asistida, a partir de encuestas que ésta completa durante el desarrollo de la asistencia y con la finalización de la misma. La encuesta se completa “on line” y los indicadores son (con una escala de muy satisfactorio a poco satisfactorio):

- el cumplimiento de los productos acordados en el Plan de Trabajo,

---

conocimientos y competencias para complementar la experiencia de los profesionales y acompañar los procesos de modernización en las organizaciones públicas del Estado provincial.

- el compromiso del equipo de expertos, y
- el desempeño profesional del equipo de expertos.

### **La Justicia Restaurativa: marco normativo y conceptual<sup>6</sup>**

El artículo 18° de la Constitución Nacional (CN), establece al final de su párrafo que “...*las cárceles de la Nación serán sanas y limpias, para seguridad y no para castigo de los reos detenidos en ellas, y toda medida que a pretexto de precaución conduzca a mortificarlos más allá de lo que aquella exija, hará responsable al juez que la autorice*”. En sintonía, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, que goza de supremacía constitucional por el artículo 75° inciso 22 CN, establece en su artículo 10° punto 3° que: “*El régimen penitenciario consistirá en un tratamiento cuya finalidad esencial será la reforma y la readaptación social de los penados...*”. En consonancia se encuentran las “Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos”, conocidas como Reglas Mandela, que formulan como uno de sus principios generales rectores que: “*Las medidas privativas de libertad tienen por objetivo proteger a la sociedad contra el delito y reducir la reincidencia. Esos objetivos sólo pueden lograrse si se ofrece a las personas presas educación, salud, formación profesional y trabajo, así como otras formas de asistencia apropiadas que brinden herramientas para lograr su reinserción en la sociedad tras su puesta en libertad*”.

Tomando estos instrumentos legales podemos observar que el fin primordial del sistema penal consiste en la resocialización de las personas privadas de su libertad.

Un mecanismo que han adoptado varios países en materia penal, son los espacios de prácticas restaurativas. En respuesta a la insatisfacción y frustración con el sistema de justicia formal, de una justicia retributiva desgastada, o de un interés que resurge para preservar y fortalecer las prácticas tradicionales de justicia, se han planteado respuestas alternativas al delito, a los desórdenes sociales, al alarmante crecimiento de la reincidencia en delitos. Muchas de estas alternativas proporcionan a las partes involucradas, y a menudo también a la comunidad cercana (consideradas muchas veces víctimas de los ofensores), la oportunidad de participar en la resolución de los conflictos y de abordar sus consecuencias. Los programas de justicia restaurativa se basan en la creencia de que las partes de un conflicto deben estar activamente involucradas para resolver y mitigar sus consecuencias negativas contrariamente a lo que propone el paradigma retributivo. También se basan, en algunas instancias, en la intención de regresar a la toma de decisiones locales y a la construcción de la comunidad, a tender redes

---

<sup>6</sup> Este apartado se elabora a partir de la bibliografía de Naciones Unidas (2006) y Ollero Peran (2014).

donde el tejido social se ve cada vez más desmembrado, donde gana espacio el delito y las conductas negativas que llevan a jóvenes en muchos casos a la vida dentro del delito. Estas metodologías también se consideran un medio de motivar la expresión pacífica de los conflictos, promover la tolerancia y la inclusión, construir el respeto por la diversidad y promover prácticas comunitarias responsables. La justicia restaurativa es una metodología para resolver conflictos que, de varias maneras, involucra a la víctima, al ofensor, a las redes sociales, a los operadores judiciales, a las instituciones públicas y privadas y a la comunidad toda. Los programas de justicia restaurativa se basan en el principio fundamental de que el comportamiento delictivo no solamente viola la ley, sino también hiera a las víctimas y a la comunidad. Cualquier esfuerzo para solucionar las consecuencias del comportamiento delictivo deberá, en la medida de lo posible, involucrar tanto al ofensor como a las partes ofendidas, y proporcionar la ayuda y el apoyo que la víctima y el delincuente requieren.

El paradigma de la Justicia Restaurativa es un proceso que propone resolver el problema de la delincuencia enfocándose en la compensación del daño a las víctimas, haciendo de los ofensores responsables de sus acciones (“hacerse cargo”) y también, a menudo, involucrando a la comunidad en la resolución del conflicto (muchos de ellos víctimas secundarias). El que no siempre concluye con la sentencia penal. Sino que suele perpetuarse el sentimiento de rencor de las víctimas directas, como de aquellas indirectas, familiares, amigos de las primeras, comunidad. Por ello, la participación de las partes es esencial en el proceso y enfatiza la construcción de relaciones y reconciliaciones, así como el desarrollo de acuerdos en torno a un resultado deseado por las víctimas y los victimarios.

Dentro del Derecho Penal, existen dos paradigmas, uno retributivo y otro restaurativo, aunque diferentes en sus concepciones. Mientras que para el paradigma dominante -retributivo- el delito es sinónimo de infracción a la norma, en el paradigma restaurativo centra el conflicto en las personas, mientras que la responsabilidad es individual en la justicia actual, en la retributiva es individual y social, en tanto la finalidad en el sistema actual es probar delitos, establecer en el mejor de los casos culpas y en todos aplicar castigos cada vez más severos, en la justicia restaurativa es la de resolver conflictos, asumir responsabilidades, reparar el daño ocasionado a la víctima directa y también a las indirectas, familiares, amigos y comunidad toda.

Desde esa propuesta general, se asume que el sistema penal se rige bajo una perspectiva retributiva, aunque limitada por principios tales como, por ejemplo, el de proporcionalidad, de inocencia, debido proceso legal, etc. Sabido es que la función principal del Derecho Penal es fijar los límites para el ejercicio del poder punitivo estatal. Y que dicho ejercicio pone en

permanente tensión la realización de esos límites, que contienen el poder de policía en pos de garantizar la realización de un Estado democrático de Derecho, y la obligación de las agencias de seguridad del Estado de brindar seguridad. Dicha tensión se presenta, de manera errónea y maniquea, como antagónica e irreconciliable.

### **La experiencia en el Complejo Penitenciario Conurbano Norte - San Martín - provincia de Buenos Aires**

Dentro de los esquemas de acciones y prácticas restaurativas podemos visualizar que existen diferentes experiencias. En el caso analizado, la experiencia se inicia a partir de la motivación de la Jueza de Ejecución Penal a cargo del Juzgado N° 1 del departamento Judicial de San Martín, provincia de Buenos Aires, quien pensó en una alternativa a partir del respaldo de la legislación vigente: “*Art. 25 CPPBA “El Juez de Ejecución conocerá: .....inc. 10) En la reeducación de los internos, fomentando el contacto del penado con sus familiares, y dando participación a entidades públicas y privadas que puedan influir favorablemente en la prosecución de tal fin; propendiendo a la personalización del tratamiento del interno mitigando los efectos negativos del encarcelamiento”*”, allí se habilitan a los magistrados del área de ejecución a invitar a la sociedad civil en el proceso de resocialización de las personas privadas de su libertad, único derecho que se ve restringido durante dure la medida dictada por juez competente. Durante el encierro deben ser garantizados todos los derechos y el acceso a ellos, a la educación, al trabajo, a un lugar digno, a la salud y a un tratamiento que los acompañe y ayude a no repetir las acciones delictivas por las que llegaron a formar parte del porcentaje del sistema penal. En ese marco dentro de los conversatorios de Justicia Restaurativa el principal objetivo es “*Reparar para no Repetir*”. Otro, es ayudar a deconstruir esa subjetividad que llevó a los y las internas a estar presos. Conversar sobre su devenir vital, el porqué del encierro y por qué se llegó a esa instancia.

En el ámbito penitenciario, donde se viene desarrollando este trabajo desde hace más de cinco años, resulta fundamental abordar las problemáticas y necesidades de las personas privadas de su libertad, para aportar a un proceso socializador más potente, sobre la base del fortalecimiento de los afectos, del respeto por el otro y en el compromiso para la reconstrucción de un proyecto de vida y de esa sumatoria garantizar la paz social tan ansiada por todos. Se considera que de esta forma, será más viable que por la vía retributiva la atenuación de la vulnerabilidad propia que produce el encierro y que impide u obstaculiza la reintegración social de la persona privada de su libertad. Al mismo tiempo, desde los valores y principios que propone el Programa, se ofrece un espacio para que la persona privada de su

libertad aborde su responsabilidad, pero no en términos de reproche sino como oportunidad de comprensión y de búsqueda de asumir y reparar el daño ocasionado a una víctima. En ese sentido se proponen encuentros y acciones con organizaciones sociales de víctimas de delitos para generar un espacio de diálogo y de reflexión

El desarrollo de los encuentros restaurativos se lleva adelante con la colaboración voluntaria de profesionales y no profesionales de distintas áreas y poderes del Estado, incluso sociedad civil involucrada en la realidad carcelaria. A estos encuentros se los llama “conversatorios” (en un principio fueron denominados “talleres”) y se fueron perfeccionando a medida que se fue desarrollando cada edición. En un primer momento comenzamos con cinco encuentros y en la actualidad son nueve. En los mismos se despliegan distintas metodologías de trabajo, técnicas de grupo, psicodramas, y se introducen diferentes temas: diferencia entre la justicia retributiva y restaurativa, recursos que brinda el Estado al momento del egreso, perspectiva de género, métodos de prevención de enfermedades en el contexto de encierro, la educación como transformación personal y social, resolución de conflictos intracarcelarios, relaciones familiares conflictivas (la gran mayoría, con una notable ausencia de la figura paterna) y, principalmente, el reconocimiento del hecho cometido.

Es importante destacar que los contenidos no siguen un programa estricto, sino que fueron cambiando y están abiertos a las posibilidades e intereses que brinda el grupo. Así lo comenta uno de los coordinadores en una entrevista:

*“Vamos cambiando, si. Este año fue muy interesante lo que pasó con salud. Se habló mucho de sexualidad. En los encuentros empiezan a surgir cosas, la cuestión de género, cuál es la relación de los defensores con los detenidos, y a raíz de eso vamos “aggiornando” al taller. El matiz importante es el de la restauración con matices creativos. El año pasado hicimos una técnica nueva: el pasado, presente, futuro y todos pasamos por esa actividad”.* (Entrevista a agente Judicial 1).

Actualmente en cada edición se desarrollan nueve encuentros donde participan diferentes referentes, de organizaciones públicas y privadas, tales como:

- Juzgado de Ejecución Penal N° 1 del departamento Judicial de San Martín (desde donde la Dra. María Rodríguez Melluso promovió este Programa)
- CUSAM (Centro Universitario de la Universidad Nacional de San Martín),
- Asociación civil Nuevo Concepto Penal,
- Patronato de Liberados de la provincia de Buenos Aires,

- Hospital Interzonal General de Agudos “Eva Perón” (ex Castex),
- Organizaciones sociales de víctimas de delitos: Asociación Civil “Madres del Dolor” y Asociación “Madres contra el paco y a favor de la vida”,
- Defensoría Penal Descentralizada de Malvinas Argentinas,
- Servicio Penitenciario Bonaerense.

En los encuentros se considera fundamental abordar las problemáticas y necesidades de las personas privadas de su libertad, buscando generar un proceso socializador, sobre la base del fortalecimiento de la autoestima, los afectos, el respeto por el otro y en el compromiso para con el diseño de un proyecto de vida superador.

Desde el equipo que coordina el Programa se considera que el espacio de los conversatorios aporta a la reducción de la vulnerabilidad propia que produce el encierro y que obstaculiza la reintegración social de la persona privada de su libertad. Al mismo tiempo, los valores y principios que sustentan los conversatorios ofrecen un espacio para que la persona privada de su libertad aborde su responsabilidad, pero no en términos de reproche sino como oportunidad para asumir y reparar el daño ocasionado a la víctima. Para ello, es necesario generar el clima que posibilite ese diálogo-escucha empático entre todos los y las participantes del encuentro (desarrollando distintas dinámicas de trabajo en grupo), incluso en aquellos a los que concurren integrantes de organizaciones sociales de víctimas de delitos, en pos de maximizar la posibilidad de diálogo y reflexión.

Como se comentó anteriormente, entre los objetivos de los encuentros se encuentran:

- Brindar herramientas para lograr deconstruir la personalidad del pasado, para construir una nueva personalidad, una nueva subjetividad.
- Lograr “Incomodar a los participantes”: para que puedan entender el porqué del encierro, cuales fueron aquellos motivos que los llevaron a la cárcel.
- Reducir la violencia en el ámbito carcelario.
- Promover el respeto por el otro, reconocer la diversidad entre distintas personas
- Fortalecer la autoestima y la vida en comunidad
- Mejorar relaciones afectivas (familiares, amistad, etc)
- Reflexionar sobre la responsabilidad de los propios actos
- Prevenir conductas delictivas y evitar reincidencias
- Generar inclusión y participación de los miembros de la comunidad.

De las entrevistas realizadas con quienes participan de los conversatorios se destaca como algo central, el “cómo” se llevan a cabo los encuentros. A continuación se expone una presentación institucional donde esta cuestión se expresa como sobresaliente (López y Chirinos, 2008)

- *“El ingrediente más importante que nos atraviesa a quienes componemos este espacio, es el amor por el prójimo.*
- *Conversatorio como dispositivo de encuentro y diálogo. Por ello se apuesta a posicionarse en círculo donde no hay jerarquías y se promueve la palabra.*
- *Conformamos un grupo interdisciplinario, aunque lo que más prevalece son las personas que lo conformamos, más allá de las profesiones y cargos.*
- *En las últimas ediciones hemos decidido trabajar con una población mayormente de jóvenes adultos y que se encuentren a un año aproximadamente para el vencimiento de su pena.*
- *Elegimos condenados/as por delitos contra la propiedad, contra la vida y delitos de Ley N° 27373”.*

Otro aspecto a destacar es la selección de los y las participantes que se inicia con recorridos por los pabellones, entrevistas personales con cada uno de los/as postulantes que cumplen con los requisitos: estudiar, trabajar, encontrarse condenado con sentencia firme.

### **La asistencia técnica en Justicia Restaurativa**

Los EGP trabajan por medio de Asistencias Técnicas (AT), las cuales constituyen un espacio de consulta y asesoramiento para acompañar a los organismos en la búsqueda de soluciones a sus problemas de gestión y fortalecimiento de sus procesos de trabajo, en pos de la mejora organizacional. Se inician a partir de la solicitud de una organización estatal, en este caso del Juzgado de Ejecución Penal N° 1 de San Martín, actor clave en el Programa de Justicia Restaurativa que se lleva adelante en el Complejo Penal Conurbano Norte de San Martín.

Ante el pedido de un organismo, que en este caso se centró en realizar un análisis de esta iniciativa que contaba con 5 años de implementación, se evaluó la pertinencia del pedido y se asignó el equipo de trabajo.

Un aspecto central es delimitar el alcance de las AT, estableciendo los resultados esperados (en la asistencia Justicia Restaurativa es un informe de evaluación con recomendaciones). Asimismo, en un plan de trabajo se consigna un cronograma, especificando acciones con tiempos estimados y responsables, tanto del equipo asistente como del organismo solicitante.

Cabe observar, que, si bien el plan encuadra la actividad, ésta depende de las coyunturas y contingencias organizacionales; el trabajo se realiza “con el organismo” y “no para el organismo” (a modo de objeto pasivo). En este sentido, se conformó un equipo de trabajo, que implicó además de la disposición para trabajar con otras personas, favorecer la integración de actores de diversas instituciones que contribuyen al logro de objetivos comunes. La relación se estableció mediante lazos de confianza mutua, lo que agrega valor al propio proceso de trabajo.

Como en todos los inicios de una AT, como primera etapa se buscó información a partir del relevamiento de documentos formales, entrevistas con actores clave para comprender el marco en el cual se realiza la solicitud y comenzar a delinear un plan de trabajo (el estándar son 6 meses) que se fue acordando con el organismo solicitante y que también se fue ajustando a distintas contingencias (por ejemplo la posibilidad de participar en un Panel en el Congreso de Administración Pública en la Universidad Nacional de Rosario, en el mes de septiembre).

Así, se inició un análisis que implicó una práctica profesional a partir de la aplicación de una metodología y un andamiaje teórico y metodológico, en el que se abordaron el contexto e historia del Programa, la estructura organizativa, los objetivos, entender los procesos de trabajo, los distintos roles que funcionan a partir del involucramiento de un conjunto de organizaciones y sus interrelaciones, los recursos y los canales de comunicación, etc.

En esta etapa inicial fue central el equilibrio entre distancia/cercanía para el análisis, lo que Schlemenson (1990) denomina “distancia crítica”. Para este autor, se debe tratar de conocer la cultura organizacional pero no hay que dejarse “atrapar por ella”, ya que eso atentaría la capacidad de escucha y análisis de los problemas de la organización (Kriger y Fassio, 2016). Esta etapa implicó un desafío ya que se trataba de una organización muy distinta a las que habitualmente se solicitan en las AT. En este sentido, a lo largo de la misma fue necesario incorporar nuevas concepciones y dinámicas que eran lejanas a la práctica habitual de AT (por ejemplo, lo que implica asistir a una Unidad Carcelaria y la comprensión de una cultura organizacional que nos era ajena).

Más allá de lo formal la asistencia, requirió de una metodología que implicó un “diseño a medida”. Es decir, ser flexibles y creativos adaptándonos al ámbito en particular y las condiciones en las que se realizaba la asistencia (un contexto de encierro, con una organización que está situada en otra ciudad, al igual que los actores que participan de la Justicia Restaurativa).

Para el análisis de este Programa se utilizó una perspectiva cualitativa, que posibilita entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor y permite conservar el lenguaje original de los sujetos, indagar su definición de la situación, la visión que tienen de su propia historia y de las condiciones en la que están inmersos (Taylor y Bodgan, 1992). Para Guber (1991) la perspectiva del actor busca dar cuenta de la realidad empírica tal como es vivida y experimentada por los actores.

En este marco se elaboraron instrumentos de relevamiento de información a fin de conocer las valoraciones de los destinatarios y de sus implementadores. Para abordar al primero se diseñaron encuestas con los fines de indagar: algunas características personales (género, nivel educativo alcanzado, edad), reincidencia, temas de interés de los conversatorios, calificación del desempeño de los expositores a cargo de los conversatorios, sugerencias para mejorar los conversatorios y opinión sobre el Programa. Asimismo, se indagó su incidencia en: el fortalecimiento de su autoestima, la promoción del respeto por el otro, la mejora de las relaciones afectivas (familiares, amistad, etc.), la reflexión sobre la responsabilidad en el delito cometido, entre otros.

Las encuestas se aplicaron al final de los encuentros y se autoadministraron, ello ocasionó que en algunas partes del cuestionario no se hayan contestado todas las preguntas (ver consideraciones en resultados).

Por otra parte, se diseñaron entrevistas a los responsables de los conversatorios. Al momento de escribir esta ponencia, en la AT nos encontramos en la etapa de relevamiento y aún resta la realización de algunas entrevistas. Los ejes de las mismas son: expectativas y motivaciones para participar en los talleres de Justicia Restaurativa; opinión sobre resultados, problemas/temas/metodología; aspectos a mejorar.

Algunas entrevistas se realizaron de forma personal; otras, debido a la dificultad de poder establecer este tipo de contacto, se realizaron por teléfono y por email. En algunas ocasiones la comunicación implicó una ida y vuelta con repreguntas. En la exposición que hacemos en la ponencia, a partir de citas, se mantiene el anonimato de los entrevistados, sólo resaltando el rol institucional que cumplen.

En este proceso de acercarnos a los participantes de distintos encuentros, fue esencial establecer empatía. Nuestro trabajo implica establecer una relación colaborativa con el/los organismos, trabajando con los distintos actores involucrados. No solamente con la autoridad que solicita la AT. En este marco, en las relaciones con el personal, con los destinatarios del Programa es fundamental establecer un marco de confianza. El “experto” en su figura de

analista se constituye en un recurso para toda la institución y, en este caso de los actores que participan de los conversatorios.

Por último, en cuanto al relevamiento de información, se observaron dos encuentros. Patton (1987) especifica que en una evaluación de programas, los datos obtenidos por este método constan de descripciones de las actividades, del comportamiento de los participantes, acciones del equipo y de una variedad de interacciones humanas que pueden ser parte de las experiencias de estas políticas. En este sentido, en los casos abordados donde se hicieron las observaciones se prestó atención al uso de los espacios, a las actividades que realizaban las personas participantes, los miembros del equipo técnico, los funcionarios, etc, a la forma de comunicación que mantenían, a las actitudes y las distancias entre sí.

Según el continuo que utiliza Junker (citado en Valles, 1997) “participante total”- “observador total”, la observación utilizada estuvo en el intermedio de “observador como participante”, pues fue utilizada como estrategia complementaria al uso de entrevistas y durante un período de tiempo corto (el que duraban los talleres y reuniones) y se participó como el resto de los asistentes de las actividades propuestas. La observación fue formal, ya que aclaramos nuestro papel en el marco de estos encuentros.

## **Resultados**

En este apartado se exponen los resultados del relevamiento, en primer lugar se hace referencia a la encuesta que completaron los destinatarios de los conversatorios, en algunos casos se refuerzan los datos cuantitativos con algunos testimonios. Luego se presentan algunas dimensiones centrales de las entrevistas en base a los siguientes ejes: la motivación de quienes coordinan el espacio, los cambios en los actores, el equipo de trabajo, desafíos. Las observaciones se introducen complementando la información obtenida.

### **- Resultados de las encuestas: la voz de las personas privadas de su libertad**

A continuación se exponen los resultados de las encuestas que se aplicaron a las personas que asistieron a los conversatorios. Una aclaración es que algunos de ellos fueron trasladados de Unidad Carcelaria, por lo que no todos pudieron completar el cuestionario. Se realizaron 33 encuestas, en su mayoría habían participado del Programa entre el 2017 (36,4%) y el 2018 (33,3%), el resto fueron integrantes de los encuentros en 2016 y 2015. Para el caso 2018, se aplicó el cuestionario en el último conversatorio, del resto de las ediciones el defensor fue buscando a los participantes en las distintas Unidades del Complejo Conurbano Norte de San Martín, dejando el cuestionario. Esta modalidad de aplicación generó algunos inconvenientes

al momento de analizar los datos ya que algunas personas no respondieron la totalidad de las preguntas y, al ser un cuestionario autoadministrado y anónimo, no se pudo verificar que esté completa cada encuesta y ubicar nuevamente a la persona. Es por ello que los resultados que se muestran a continuación no contemplan las no respuestas en los porcentajes (especialmente en las preguntas cerradas que planteaban la evaluación de distintos ítems en un cuadro de doble entrada).

**Respecto al perfil:** casi un 80% son varones, un 63,3% tienen menos de 30 años (el siguiente grupo etario es entre 30 y 39 años con un 24,2%) y, luego, los porcentajes disminuyen entre personas mayores). El 63% se encuentran estudiando (en general el secundario) y un 75% llevan detenidos entre 1 y 6 años.

**Expectativas e intereses para participar:** Las personas se enteran del taller no sólo a partir de las recorridas por los pabellones que realiza uno de los coordinadores de los encuentros, sino por recomendaciones de sus propios compañeros. Las expectativas e intereses que manifestaron se ejemplifican a través de estas frases: *“me comentaron que un espacio para debatir”, “un lugar liberador, que nos iba a ayudar a hacernos cargo”*. También se destacan los comentarios de las potencialidades de participar de los conversatorios: *“sirve para ayudar a reinsertarse”, “me decían que ayudaba para cambiar, mejorar relación con la familia e interactuar con gente de afuera (abogado, juez etc)”*

Al momento de comentar **la experiencia más significativa** y lo que más les gustó del taller, se destaca la posibilidad de ser escuchados, de poder expresarse y compartir momentos dolorosos del pasado. En este sentido se recogieron frases tales como: *“Noté que podía recapacitar de mi error. El arrepentimiento, la responsabilidad del hecho y el dolor de la víctima”, “pude expresar lo que tengo guardado y desahogarme. Me interesa ser mejor persona”, “fue algo muy importante estar con el grupo y la señora jueza, con el equipo, contando nuestras historias de vida y por qué empezamos a delinquir”*.

La referencia más recurrente es sobre el encuentro con las organizaciones de víctimas “Madres del dolor” y “Madres contra el paco y a favor de la vida” y los talleres sobre salud y género. En la última edición se sumó el encuentro con los familiares, que también fue valorado positivamente por una de las personas que coordina el taller:

*“Este año 2018 hemos entendido, luego de transitar estos primeros cinco años, que era imprescindible sumar a esta experiencia restaurativa a familiares o referentes de los y las participantes. Es así que hemos realizado con gran*

*recepción dos encuentros con familiares y/o referentes de las personas que participaron en la última edición de los conversatorios y donde hemos podido reflexionar sobre el devenir de su familia. Encuentros cargados de emoción y expectativa. Reconocimientos cruzados de situaciones vividas y fortalecimiento de la vida por venir, en algunos casos se logró reanudar relaciones casi quebradas por encontrarse alejados por el encierro” (Entrevista a agente Judicial 1).*

Respecto a la consulta a los encuestados sobre **“en qué medida creían que los talleres del Programa de Justicia Restaurativa contribuyeron en su vida cotidiana”**, surge lo siguiente:

- en cuanto a la valoración más alta (“mucho”), se encuentran: “Reflexionar sobre la responsabilidad en el delito cometido” (96,4%); “Promover la prevención de conductas delictivas y evitar reincidencias” (95,5%); “Promover espacios de diálogo-escucha entre todos los participantes” (90,5%); “Promover el respeto por el otro, reconocer la diversidad entre distintas personas, etc.” (87,5%); “Fortalecer la vida en la Unidad Carcelaria en relación a sus pares” (85%); “Mejorar relaciones afectivas (familiares, amistad, etc.)” (82,6%); “Reconocer a la víctima/s del delito” (78,9%); “Fortalecer su autoestima” (77,8%);
- con una valoración intermedia, las incidencias mayoritarias coincidieron en: “Fortalecer las relaciones con el personal de la Unidad Carcelaria” y “Resolver conflictos dentro de la Unidad Carcelaria”(42,9% y 26,1% respectivamente);
- finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, los encuestados consideraron significativamente (66%) “poca” la información que le brindaron sobre programas del Estado para el momento de su egreso.

Finalmente, se expone la **evaluación general**: para el total de personas que respondieron, los conversatorios fueron positivos. Un 90% los evaluó como muy bueno, entre los comentarios se destaca la modalidad de los encuentros en cuanto a la libertad de expresión, la relevancia de los temas tratados, el sentirse contenidos y “menos solos”, reconociendo la calidad en el tratamiento de los contenidos como la parte “humana” de los expositores. Se destaca la emotividad en las respuestas y las referencias personales sobre lo bien que se sintieron tratados en este trayecto.

- **Motivación de los coordinadores/expositores**

El común denominador de quienes se involucran en estos espacios es el compromiso con su tarea, se busca un modo distinto de realizar la función como agentes públicos:

*“Me motivó conocer experiencias de instituciones en el ámbito carcelario. Que las instituciones se acerquen las hace más humanas. Ya tenía alguna información de Justicia Restaurativa, lo había escuchado porque mi jefe había participado y había comentado que los encuentros eran conmovedores”* (Entrevista a agente de Patronato de Liberados).

*“El primer encuentro fue ... yo pensé que sabía todo lo que pasaba en la cárcel, yo iba porque hay una resolución que dice que los funcionarios tenemos que ir una vez al mes (...) La primera vez que fui fue muy impactante para mí. Le pongo mucha pasión y dije, esto es lo mío. Yo había evaluado renunciar al poder judicial, sentía que tenía un techo y encontré en el taller ese lugar que estaba buscando donde se puede hacer más de lo que hacemos”* (Entrevista a agente Judicial 1).

En este punto es necesario comentar el origen de la iniciativa. Los actores que coordinan Justicia Restaurativa desde el momento constitutivo de la experiencia diseñan este Programa “desde abajo” (Tamayo Sáez, 1997) a partir de su propio compromiso profesional y laboral y se fueron organizando los encuentros a partir de contactos interpersonales, redes, que se fueron organizando con recursos propios.

#### **- La transformación de los actores**

Uno de los puntos sobresalientes son los cambios que perciben quienes participan de este Programa, tanto de los destinatarios como de quienes implementan los conversatorios. Emerge en los distintos testimonios un aspecto cualitativo esencial que tiene que ver con la experiencia y la vivencia que implica transitar por estos espacios. Entre las personas privadas de libertad se destaca:

*“Me gustó todo porque me escucharon y está bueno que te escuchen. Aprendí a reaccionar diferente. Ahora me expreso mejor, hablo bien, no me enoja y reacciono diferente. Hablo diferente con mi familia. Gracias a María, a este taller y a todos los que nos ayudaron”.*

*“Te escuchan mucho y te quieren por más que estés preso y tienen esperanzas que salgas siendo otra persona de la que entró en este lugar”.*

*“Cuando fui invitado al taller que hicieron en la unidad 46 para contar mi cambio, qué era lo que me transformó y a mí me transformó la educación”.*

*“Después que terminó el taller es como que mi persona cambió. Antes era un nene inmaduro que no sabía lo que quería y hoy por hoy quiero ser alguien, quiero irme de este lugar, conseguir un trabajo y seguir estudiando y hacer una carrera de arquitecto o abogado. Y lo voy a ser y voy a ser un ejemplo para mis hijos”.*

Es destacable el impacto del Programa en el comportamiento de los participantes dentro de la Unidad, ya que sólo el 15% de los encuestados tuvo sanciones disciplinarias luego de su paso por los conversatorios. Este dato es significativo teniendo en cuenta que el 57,6% refiere haber tenido sanciones antes de los mismos.

Entre los actores que llevan adelante el Programa manifiestan la ampliación de la mirada que cada uno de los involucrados tenía sobre la cárcel, las personas privadas de libertad y los delitos:

*“Es importante resaltar que la participación y la colaboración de las organizaciones de víctimas de delitos permiten contar con testimonios que ayudan a transformar la vida de las personas privadas de su libertad y también de quienes coordina los encuentros, a reconocer el daño que ocasionaron, y a partir de ahí ‘hacerse cargo’, a restaurarnos (...). Más allá de los resultados que son buenos, vos te das cuenta quienes pasaron por el taller. Ellos dicen que cuando se vuelven a encontrar, se ven distintos (...). Algo que nos llama la atención es que después que pasan por el taller no tienen sanciones.”* (Entrevista a agente Judicial 1).

*“Los que venimos a participar vamos cambiando la visión de la gente que está acá, sobre los internos. Todos los encuentros fueron especiales, con intensidad vivencial y emocional”* (Entrevista a agente Judicial 2).

Otro ejemplo de los cambios que se generan en los talleres se observó en el último conversatorio, donde se invita a los asistentes a realizar una dinámica que implica posicionarse en el pasado, presente y futuro (Registro de la observación, 2/6/2018):

- En el pasado, se reconoce el error y se comparten testimonios: *“fui infeliz, era rebelde, hice las cosas mal”.*

- En el presente, si bien aparece la idea de estar privado de libertad se reconocen cambios: *“logre mejorar mi forma de ser, aunque estoy presa”, “aprendí a hablar con mi familia”, “empecé a estudiar”, “intento no controlar a mi pareja”*.
- En el futuro, se visualiza un horizonte, proyectos, aprendiendo a soñar: *“soy el mejor mecánico, metalúrgico, profe de educación física...”, “voy a formar mi familia”, “conocer el mar con mi hija”*.

#### - **Consolidación de un equipo y reflexión de las prácticas**

El desarrollo de este Programa refuerza los vínculos con el grupo de trabajo que se fue conformando a lo largo de los años, donde diversos actores *“resignifican su inserción laboral y su vocación por lo público”*. Se constituyen espacios de “libertad” para cada uno de los integrantes de esta experiencia (las personas detenidas y los expositores), donde surgen las iniciativas, que siguiendo a Etzioni 1975 (en Crojetovich, 2010) denominamos no regladas, como formas de producción y reproducción de la organización. Son acciones que implican una toma de posición, una decisión en base a su experiencia y convicciones que va reafirmando el compromiso motivacional que los sujetos mantienen con sus pares y con los destinatarios. Es decir, se observa que emerge un espacio social donde hay un encuentro entre distintos actores, basado en iniciativas personales, motivadas en las propias creencias, generándose una inclusión mutua en este lugar, que implica mucho más que un lugar de trabajo.

Paradójicamente, estas iniciativas “informales” logran superar el funcionamiento común estatal, burocrático y de departamentos estancos que caracteriza a la administración pública. Se producen articulaciones interinstitucionales desde los propios contactos de los involucrados, donde se van generando prácticas de inclusión en un marco de “exclusión” organizacional, donde los vínculos que vivencian los participantes se fortalecen en esta autogestión del Programa de Justicia Restaurativa que se constituye a partir de la solidaridad y el *“amor por el prójimo”*.

#### - **Desafíos**

Si bien los entrevistados señalan que los resultados son positivos, identifican aspectos que pueden mejorarse: la articulación entre los temas, contar con recursos, visibilizar el espacio, reforzar la metodología del trabajo horizontal, capacitar sobre la temática (sobre esto último hubo avances en el último tiempo ya que actualmente se están capacitando a los agentes del Servicio Penitenciario y del Patronato de Liberados):

*“Los recursos, nos insume tiempo y dinero. Hacemos lo que podemos. Ahora quiero llevar fruta, porque por ahí no comen. Los cuadernos y útiles, eso también lo compramos nosotros...”* (Entrevista a agente Judicial 1).

*“Este trabajo en conjunto tiene que estar aprobado por resolución, estar en las competencias del personal penitenciario. Justicia Restaurativa tiene que estar instaurado en un sistema más general, sólo no va a alcanzar. Justicia Restaurativa interpela a los actores del sistema, esto es innovador. Hay que capitalizar el conocimiento”* (Entrevista a agente del Servicio Penitenciario).

### **Reflexiones finales**

Hasta el momento lo que se identifica es que ha surgido un Programa “desde abajo”, por iniciativa de los propios implementadores que fueron conformando un equipo de trabajo desde y con distintos sectores y áreas (salud, justicia, educación, etc). Los actores reconocen resultados, algunos directamente relacionados con los objetivos de Justicia Restaurativa, otros que creemos que fueron surgiendo en su desarrollo, y que se encuentran en el plano subjetivo de los propios agentes estatales.

Si bien reconocemos como una fortaleza el compromiso de los involucrados que ha implicado el sostenimiento del Programa durante 5 años, creemos que para que esta experiencia se replique y se amplíe se requiere de la existencia de un espacio institucionalizado y con recursos asignados, que se constituya en una política pública. En este sentido, compartimos estas palabras de Oszlak y O’Donnell (1976: 117) “las políticas estatales generan procesos internos al Estado mismo (...). Dada una cuestión, la toma de posición respecto de ella por parte de cierta unidad que tiene atribuciones para hacerlo en nombre del Estado suele generar repercusiones ‘horizontales’ -tomas y reajustes de posición de otras unidades- y ‘verticales’. Estas últimas consisten principalmente en la atribución de competencia y en la asignación de recursos (tiempo, personal, dinero, equipo) a unidades formalmente dependientes de la que adoptó la política. Estos efectos verticales suelen producir ‘cristalizaciones institucionales’: creación de aparatos burocráticos o adjudicación de nuevas funciones a organismos preexistentes, que quedan formalmente encargados del tratamiento y de la eventual resolución de la cuestión”.

Consideramos que esta experiencia interpeló a todos los involucrados a reflexionar, inspirándonos en Abad y Cantarelli (2013), en cómo se “habita el Estado” y cómo intervenimos en él, sobre su territorio y población. Hemos aprendido que esa intervención no

requiere de exterioridad y extranjería para ser eficaz, tampoco sólo de números y estadísticas para analizar resultados cuantitativos, sin considerar sus implicancias cualitativas, que muchas veces son difíciles de medir. Sin embargo, del análisis de esta experiencia en particular, surge como fundamental la comprensión de los relatos y vivencias de quienes transitan por los conversatorios.

Finalmente, en lo particular de las autoras del equipo de EGP, el trabajo que venimos realizando nos ha brindado experiencias gratificantes, como así también la posibilidad de conocer y aprehender de diferentes equipos de la organización estatal provincial. En este sentido, esta asistencia técnica en particular ha repercutido significativamente a modo no sólo profesional, sino también personal, por tratar con un grupo de personas que tienen la firme convicción de cambiar el paradigma tradicional de la ejecución de la pena y que vienen de manera disruptiva a intervenir esa “realidad” con nuevas metodologías y estrategias para revertirla y, principalmente, porque también nos integraron a “su” espacio de reflexión, de contacto, de miradas, de sentimientos a “flor de piel”, que tal vez no hubiésemos conocido de otra manera.

## Referencias

Abad S. y Cantarelli M. (2013). *Habitar el Estado. Pensamiento estatal en tiempos a-estatales*. Ciudad de Buenos Aires: Editorial Hydra.

Crojethovic, M. (2010). “El efecto de la informalidad en la dinámica organizacional. El análisis de los hospitales públicos de la Provincia de Buenos Aires.” En VI Jornadas de Sociología de la UNLP, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP. La Plata.

Fernández, G. (2000). La observación y el registro en el ámbito institucional. En A. Corbalán de Mezzano (Comp.). *Institucionalistas Trabajando* (pp. 215-222). Buenos Aires: Editorial EUDEBA.

Gil García, M (2017). “Políticas de empleo público en la provincia de Buenos Aires (1991-2016)”. En Revista Perspectivas de Políticas Públicas. (Vol. 7, N° 13), pp. 139-160. En: <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/viewFile/1674/1242> (Consultado 19/7/2018)

Krieger, M. J. y Fassio, A. (2016). El análisis organizacional: el diagnóstico y la intervención en las organizaciones públicas, en M. J. Krieger (coord.), *Métodos y técnicas de diagnóstico e*

*intervención en administración pública* (pp. 81-106) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.

Naciones Unidas (2006). *Manual Sobre Programas de Justicia Restaurativa*. Nueva York.

Núñez, R. (2007). *Del rol estático a la posición dinámica en el desarrollo de las prácticas. Redes Comunitarias. Afluencia teórico metodológicas y crónicas de intervención profesional*. Buenos Aires: Espacio.

Ollero Peran Jorge (2014). “Menos prisión, más Justicia Restaurativa: estableciendo las prioridades en el debate”. Disponible en: <http://www.derechopenitenciario.com/comun/fichero.asp?id=3279>.

Oszlak, Oscar y O'Donnell, Guillermo (1976). “Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación”. En Kliksberg Bernardo y Sulbrant José (comp.), *Para investigar la Administración Pública*. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.

Patton, Michael (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Newbury Park, CA, Sage Publications. Traducción: Graciela Canal, Material de circulación interna para proyecto UNLP- IPAP, La Plata, marzo de 2005.

Petit, F. (1984). *Psicosociología de las Organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Barcelona: Herder, Biblioteca de Psicosociología N° 13.

Pulido, N. (2005). “El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la perspectiva académica”. En *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile.

Rodriguez Mansilla, M. (1992). *Diagnóstico organizacional*. 6ta Edición. Alfaomega Grupo Editor. Ediciones Universidad Católica de Chile

Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.

Tamayo Sáez, M. (1997). “El Análisis de las Políticas Públicas”. En Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps). *La Nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza Universidad Textos.

Valles, Miguel (1997), *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid, Síntesis.