

# DESCULTURACIÓN Y SUBCULTURA COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS DE RÉGIMEN CERRADO

## DECULTURATION AND SUBCULTURE AS PART OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE CENTERS CLOSED SYSTEM

*Vitale, Nora B.<sup>1</sup>; Travnik, Cecilia<sup>2</sup>*

---

### RESUMEN

Este trabajo se desprende de una beca de investigación que, a su vez, se enmarca en un proyecto UBACyT perteneciente a la Programación 2011-2014. El objetivo central de la primera es identificar la cultura organizacional del área de educación formal de los Centros de Régimen Cerrado que albergan a jóvenes infractores a la ley penal. La metodología utilizada, de índole cualitativa, se basa en la toma de entrevistas en profundidad, la interacción y la observación en terreno. Los resultados obtenidos se articulan con el concepto de desculturación, entendida como la incapacidad adquirida tras permanecer durante una larga estadía en una institución total (Goffman, 1961). Asimismo, se observa una subcultura escolar que altera el comportamiento de todos los actores institucionales que transitan diariamente por el Centro. Desculturación y subcultura se presentan como el reflejo de una sociedad que parece no encontrar un punto en común para la reinserción de estos jóvenes.

### Palabras clave:

Jóvenes infractores de la ley penal - Institución Total - Cultura Organizacional - Desculturación

### ABSTRACT

This work follows a research grant that, in turn, is part of a project belonging to Programming UBACyT 2011-2014. The focus of the first is to identify the organizational culture of the area of formal education Closed System Centers that house juvenile offenders to the criminal law. The qualitative methodology is based on taking interviews, interaction and field observations. The results are linked to the concept of deculturation, understood as the inability gained after staying for a long stay in a total institution (Goffman, 1961). Also, there is a school subculture that alters the behavior of all institutional actors that pass daily through the Center. Deculturation and subculture are presented as the reflection of a society that seems to find a common point for the reintegration of these young people.

### Key words:

Young offenders of criminal law - Total Institution - Deculturation - Organizational Culture

---

<sup>1</sup>Lic. en Psicología, UBA. Directora de Proyecto UBACyT. Prof. Adj. Regular a cargo de la materia Psicología Institucional II, Facultad de Psicología, UBA. E-mail: [nvitale@fibertel.com.ar](mailto:nvitale@fibertel.com.ar)

<sup>2</sup>Lic. en Psicología, UBA. Becaria de Maestría UBACyT. Ayudante de Trabajos Prácticos de la materia Psicología Institucional II, Facultad de Psicología, UBA.

## **Introducción**

En el presente escrito se presentan los resultados preliminares del proyecto de beca de maestría en curso titulado *La Escuela Intramuros ¿Cultura o Subcultura?* El mismo se integra al proyecto de investigación UBACyT dependiente de la Programación 2011-2014, denominado *Cultura y Subcultura en las Organizaciones que Albergan Jóvenes Infractores a la Ley Penal: Aportes de la Psicología Jurídica y de la Psicología Institucional*. En este último se señala que al interior de una organización es posible diferenciar una cultura dominante y diferentes subculturas subyacentes, las que a su vez intentan reflejar sus propios supuestos. La unidad de análisis de ambos proyectos es un Centro Socioeducativo de Régimen Cerrado ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los resultados que se presentan en esta oportunidad, se han obtenido a través de la implementación de las observaciones y el registro en campo y la técnica de entrevista en profundidad, para la cual se ha construido una guía con los ejes temáticos relevantes a partir del objetivo general y la hipótesis de trabajo. Esta consiste en determinar si la cultura organizacional del área de educación formal constituye una subcultura que afecta el comportamiento y el funcionamiento de los sujetos inmersos en los Centros de Régimen Cerrado.

En virtud de lo expresado en el párrafo anterior, en esta ocasión se propone analizar la posible modificación de comportamientos, tanto de los jóvenes allí alojados como de los docentes, operadores y coordinadores que conforman la mencionada área. Por una parte los jóvenes parecerían estar inmersos en un proceso de *desculturación* (Goffman, 1961) por el cual perderían los hábitos para vivir en sociedad, como uno de los efectos del encierro en este tipo de instituciones que deterioran fuertemente la subjetividad. Por otra parte se observa que los docentes, operadores socioeducativos y coordinadores que conforman el área de educación formal no pueden hacer cambios en la denominación de ciertos espacios físicos y utilizan nombres propios de una cárcel<sup>1</sup>. Ambos datos han sido observados como muestras de la incidencia de la subcultura allí construida, ya que la misma afecta tanto a los jóvenes como a los docentes, alterando el funcionamiento del Centro de Régimen Cerrado y hasta los objetivos del mismo.

## **Contexto de Estudio**

El rol de las instituciones que albergan a los jóvenes infractores a la ley penal, ha tenido un cambio significativo en respuesta a cada momento socio histórico y político. En sus orígenes, a principios del siglo XX, se consideraba a los adolescentes infractores como objetos de tutela que quedaban internados a disposición del juez; luego de la Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989) se concibe a los jóvenes como sujetos de derecho. En este

<sup>1</sup>En una actitud coherente con la ética y el secreto profesional, en el presente escrito se preserva la identidad de los participantes del proyecto de investigación. Por lo tanto se referirá a los entrevistados por características generales de su trabajo en el Centro de Régimen Cerrado.

paradigma de desarrollo integral se establece, en el año 2007, el "Sistema de Protección Integral de Niños, Niñas y Adolescentes" cuyo órgano rector de políticas públicas en materia de derechos de niñez y adolescencia es la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF). En este marco institucional se comienza a privilegiar la intervención desde el eje socioeducativo, intentando así abandonar enfoques sostenidos en la doctrina "minoril" que percibían al joven infractor como objeto de cuidado y/o destinatario de un tratamiento psicoterapéutico.

La SENNAF explica el uso del término "Dispositivo Penal Juvenil para referirnos a una modalidad particular de organización de las intervenciones del Estado como respuesta punitiva frente a la infracción o presunta infracción de la ley penal por parte de una persona menor de edad" (SENNAF y UNICEF, 2008: 38). Estos Dispositivos pueden ser de Régimen Semi Cerrado, en los que los adolescentes poseen restricción de su libertad, o de Régimen Cerrado en los que los jóvenes se encuentran alojados forzosamente por una orden judicial que los priva de su libertad. En los Dispositivos de Régimen Cerrado se brinda educación en un contexto con características particulares por tratarse de una institución escolar que se encuentra en el interior de otra institución perteneciente al ámbito jurídico-penal (Vitale & Travnik, 2011). Los jóvenes son alojados en diferentes sectores de una misma institución según el trayecto educativo que han aprobado previamente a su ingreso. Dentro del Centro se los divide en nivel primario, que consta de tres trayectos, y en nivel secundario, el cual posee dos trayectos. Por lo tanto, hacia el interior de estas instituciones conviven dos lógicas de funcionamiento. Por una parte existe la escuela que intenta construir el sentido de responsabilidad y promover un proyecto a futuro en el joven allí alojado. Por otra parte también se encuentra la lógica punitiva que aísla al adolescente del mundo exterior.

## **Efectos del encierro: el proceso de desculturación**

A los Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado se los considera, en tanto su modalidad de funcionamiento y/o el tipo de organización que representan, como organizaciones cerradas y totales, tal como lo plantea Goffman (1961). El autor caracteriza a las instituciones totales como aquellas en las que todos los aspectos de la vida del sujeto se desarrollan en el mismo lugar y bajo la misma autoridad, siempre en compañía de un gran número de otros, con el mismo trato y para hacer juntos las mismas cosas. Las actividades cotidianas de los sujetos están estrictamente programadas, en una secuencia que se impone jerárquicamente mediante normas explícitas e implícitas. Las diversas actividades obligatorias se integran en un solo plan racional: el de cumplir los objetivos de la institución.

En este sentido, los Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado (CSRC) plantean como objetivo principal la construcción de la responsabilidad de los jóvenes que infringen la ley penal a través de la perspectiva de la intervención socio-educativa. Específicamente en el año 2008 se presenta formalmente la propuesta que indica que las

medidas socioeducativas serán el eje principal de intervención en los Centros de Régimen Cerrado, ya que a través de ellas se estimula la capacidad de los jóvenes para ejercer sus derechos, respetar los de los otros ciudadanos y alejarse de la transgresión de la norma penal (SENNAF y UNICEF; 2008).

Retomando los aportes de Goffman, las instituciones totales son como “los invernaderos sobre lo que puede hacerse al yo”, ya que dentro de las mismas es dable observar cómo se transforma a un sujeto de acuerdo con los objetivos de la organización (Goffman, 1961: 27). Por lo tanto el alojamiento en este tipo de instituciones genera una ruptura con los vínculos que el sujeto mantenía antes de su ingreso, perdiendo su ubicación en el tejido social y, en algunos casos, también el contacto con los familiares. Para el autor, esta tendencia totalizadora está representada en todos los obstáculos que se establecen entre el exterior y el interior de estas instituciones. Las trabas para el acceso a las mismas se materializan en las rejas, los candados y los mecanismos de control que se ejercen al ingresar a los Centros de Régimen Cerrado. Estos elementos fueron relevados en las observaciones realizadas: además de contar con una autorización previa para el ingreso, se deben atravesar dos portones de rejas cerrados con candados para llegar al espacio en el que se desarrollan las actividades educativas. Asimismo estos portones son vigilados permanentemente por personal de seguridad.

El sujeto que se encuentra internado durante una larga estadía en este tipo de instituciones sufre un proceso que Goffman denomina *desculturación*, definido como “la pérdida o la incapacidad de adquirir los hábitos que corrientemente se requieren en la sociedad general” (1961: 83). En igual sentido, Ribeiro (1968) denomina *desculturación* al proceso que implica la distorsión de la cultura propia de una sociedad o individuo promoviendo su reemplazo por la cultura de dominador. Por su parte, Clemmer (1958) propone el concepto de “prisionización” para explicar las transformaciones que sufre toda persona que haya pasado por una prisión, en tanto la estadía en la misma conlleva una “reinterpretación” general de la vida. Resulta interesante destacar que el autor describe la repercusión de una cultura carcelaria no solo en los presos sino también en el personal que trabaja vigilándolos. Asimismo, Sykes (1958) plantea que la cultura de la prisión podría ser descripta por todas las carencias que se le imponen al sujeto privado de su libertad, conformándose así lo que denomina los “dolores del encarcelamiento”. Estos últimos promueven significados y prácticas propias de este contexto de encierro que no han sido observadas en otro ámbito. En consecuencia con lo antes dicho, la subjetividad de las personas que permanecen alojadas en las instituciones totales se ve fuertemente deteriorada durante su estadía. Este descentramiento incapacita al interno para manejar aspectos de su vida cotidiana en el exterior, a tal punto que el momento de la liberación representa una nueva pérdida para el yo. Goffman explica que:

Es posible que la liberación se le presente, en suma, como el traslado desde el nivel más alto de un pequeño mundo,

hasta el nivel más bajo de un mundo grande. Además, tal vez no pueda salir de la institución para volver a la comunidad libre sin llevar trabada su libertad con ciertas limitaciones. (Ibid.: 83-84).

Al respecto, uno de los docentes de nivel secundario entrevistado manifiesta que entre los jóvenes es positivamente valorado haber pasado por un lugar de castigo al que se lo denomina *celular*<sup>2</sup>, valoración que se repite en las unidades penales que albergan a adultos.

*Ser de celular era pertenecer, era decir “yo pasé por celular”, entonces el que iba a unidad era ¿Vos en qué sector estuviste? De acuerdo al lugar que había transitado en el instituto se le daba un lugar de pertenencia en la unidad. (Comunicación personal).*

En nuestra sociedad existen cinco grupos de instituciones totales que se diferencian por la finalidad para la cual están destinadas. Aquellas que cuidan a las personas “incapaces e inofensivas”, las que cuidan a personas que siendo incapaces de cuidarse pueden convertirse en una “amenaza involuntaria”, las consignadas a cumplir una tarea laboral específica, las que llama “refugios del mundo” que se dedican a la formación de religiosos, y por último las que nos ocupan en este escrito las cárceles. Goffman explica que están destinadas: “para proteger a la comunidad de quienes constituyen intencionalmente un peligro para ella, no se propone como finalidad inmediata el bienestar de los reclusos” (1961: 19- 20). Si bien en toda institución total el alojamiento forzoso produce aislamiento y códigos propios, en el escenario carcelario existe una particularidad respecto a los códigos que se construyen en ellas. En los Centros de Régimen Cerrado los códigos que se construyen al interior, en tanto su modalidad de funcionamiento como institución total, promueven la violencia. Esta es una de las características que las diferencian de los otros tipos de instituciones totales como los hospitales psiquiátricos. Se ha observado en la unidad de análisis del estudio que guía el presente trabajo, que el sujeto que ha cometido un delito de mayor gravedad es más respetado por sus pares. Se plantea la necesidad de seguir indagando los efectos estigmatizadores que pueden provocar y promover el encierro, ya que es probable que para contrarrestar los mismos se construya una subcultura carcelaria que promueva la violencia.

### **Subcultura organizacional**

Los Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado son instituciones de gran tamaño y de una estructura compleja por lo que presentan una cultura dominante y una variedad de subculturas. Louis (1985) plantea que las diferentes áreas o sectores que posean una particular autonomía

<sup>2</sup>Los jóvenes son enviados al sector *celular* como sanción por haber perpetrado violencia física o verbal a un compañero o a un adulto que trabaja en el Centro de Régimen Cerrado por la normativa interna vigente. En la misma se refiere como “una habitación individual, separándolo del resto de sus pares” (Normativa General para Centros de Régimen Cerrado N° 991, 2009).

tendrán a su vez una subcultura propia. Estas subculturas se encuentran en pugna por imponerse unas sobre otras. Estas consideraciones se pueden aplicar al objeto de estudio del mencionado proyecto ya que cuenta con las siguientes áreas:

- dirección,
- equipo técnico,
- administración,
- guardia,
- cocina,
- educación formal,
- educación no formal,
- enfermería.

Para identificar la cultura propia de una organización es necesario comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos, a través de las subculturas y de la interacción que ocurre entre ellas (Schein, 1988). Para analizar la subcultura del área de educación formal se considerarán los planteos de Schein (Ibíd.) respecto de los tres niveles que conforman la cultura y las subculturas organizacionales y que se ordenan desde lo más visible a lo verdaderamente tácito. El primer nivel, el de los artefactos culturales, hace referencia a los elementos tangibles y visibles en el recorrido por el espacio físico de la organización. El segundo nivel, el de los valores expuestos, refiere al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos y valores que constituyen la causa y consecuencia de los artefactos y que existen en el plano de la conciencia de los miembros de la organización -aunque con diferentes niveles de precisión o de compromiso-. Por último, el tercer nivel, el de las presunciones básicas, describe a los valores naturalizados por el paso del tiempo, que permanecen incuestionables y que se convierten en verdaderos axiomas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. Siguiendo este enfoque, la cultura y la subcultura organizacional se constituyen por el conjunto de artefactos culturales, los valores expuestos y las presunciones básicas provenientes de los valores tácitos que han permanecido intactos a lo largo del tiempo.

### **Resultados preliminares**

Hasta el momento se han llegado a analizar datos que permiten construir el nivel de los artefactos culturales de la subcultura organizacional del área de educación formal. Se señala que se han agregado los elementos audibles a los visibles y tangibles que componen este primer nivel dado que han aparecido datos en las observaciones en campo que debían ser analizados. Para ello se ha sistematizado la información obtenida en campo en las siguientes subdimensiones de análisis: distribución espacial, circulación por los espacios y nivel de ruido durante las distintas actividades.

Durante las preguntas realizadas en las entrevistas y las observaciones en campo se han encontrado dificultades para lograr el cambio de denominación de los espacios físicos. Este cambio consiste en llamar a los espacios en los que los jóvenes duermen, los cuales están cerrados

por rejas y candados y a los que ingresan luego de ser requisados tanto durante la hora de la siesta como durante la noche, con el nombre de *habitaciones* en lugar de *celdas*. Este cambio es promovido en el marco de la nueva propuesta de intervención que pone el acento en el eje socioeducativo, por lo que llega a través de nuevas normativas a la dirección del Centro de Régimen Cerrado<sup>3</sup>. Así es comunicado en las reuniones mensuales que mantienen todos los actores sociales de la institución para trabajar sobre cada joven en particular y realizar un informe integral del mismo para elevar al Juzgado que entiende en la causa penal en la que es procesado. Sin embargo, este cambio no se logra. Durante las tomas de entrevistas a docentes y operadores socioeducativos se registra que siempre se utiliza el término *celdas* para señalar el lugar donde los jóvenes duermen. Manifiesta un docente nivel primario:

*El único piso de la escuela es el quinto, pero el resto no, ni lo conozco además en el segundo y el tercero son las celdas y yo no entro. Y además no podría entrar no tiene sentido. A las celdas no ingresamos casi nunca, siempre los chicos vienen acompañados por la guardia. (Comunicación personal)*

Un docente de nivel secundario expresa: *Yo vengo solamente a las aulas, nada más. No voy a las celdas, ni me interesa. (Comunicación personal)*

En estos fragmentos de entrevista citados no hay mención del cambio ni utilización de la nueva denominación, sin embargo al preguntar por el mismo afirman conocerlo. Es decir conocen la nueva propuesta pero hay una dificultad para que se apropien de la misma y la utilicen. Esta dificultad se considera que es propia del efecto de la subcultura organizacional del área de educación formal que determina el comportamiento de los docentes.

Por otra parte se ha encontrado que otros actores institucionales siguen llamando a estos espacios celdas pero siendo concientes que el cambio fue propuesto pero no logrado. Un operador socioeducativo que se desempeña en el área de educación primaria dice, en voz casi inaudible:

*A las 10 de la noche los chicos están durmiendo, entonces ahí se cierran las habitaciones, celda. Hoy en día se trata de no decir más celdas serían "habitaciones". Y después en el quinto piso funciona la escuela. En general es celda, hay algunos que por ahí sí dicen habitación. Yo tengo compañeros que le dicen habitaciones y para mí es celda, eso es toda una discusión entre nosotros también. Digo, para mí es celda. (Comunicación personal)*

Solo uno de los entrevistados, un docente de nivel secundario, ha explicado por qué no utiliza el término *habitaciones*:

*La propuesta no es eliminar las rejas, sería ideal pero en este momento se está laburando para que haya objetivos claros de una institución cerrada y las rejas son parte de*

<sup>3</sup>En la Normativa General no se ha encontrado mención a este cambio de denominación.

*esta modalidad y la celda es celda.* (Comunicación personal)

De este modo se demuestra la determinación de la subcultura del área de educación formal, los docentes no circulan por los espacios en los que los jóvenes descansan y denominan a estos *celdas*, al igual que se los llama en las cárceles.

Resulta interesante destacar que si bien uno de los valores princeps de la educación en contextos de encierro es educar para la libertad, se sigue manteniendo consciente e inconscientemente, el denominador común de las organizaciones totales: la estigmatización.

### **Discusión**

La subcultura organizacional del área de educación formal de los Centros de Régimen Cerrado posee rasgos similares a la cultura carcelaria, en la que se promueven la violencia y la agresividad. Como muestra de esto encontramos en los jóvenes la valoración de ser castigado con la permanencia en el sector llamado celular<sup>4</sup>. También se ha observado la no integración entre el ámbito donde se desarrollan las actividades educativas y los otros sectores de la institución. Si bien la circulación es restringida no aparece el interés por conocer qué sucede en otros lugares. Asimismo teniendo en cuenta los aportes de Goffman (1961) quienes experimentan una larga estadía en una institución total, podrían padecer un proceso de *desculturación* que los invalida para la vida afuera de la misma. Los jóvenes alojados en los Centros padecerían de este proceso en el cual por un lado les dificulta la vida extra muros pero por otro lado les permite una *adaptación* a las condiciones de encierro. Por lo tanto esta subcultura organizacional que es construida por todos los sujetos que conforman el área de educación formal determinaría los comportamientos tanto de los jóvenes como de los docentes que allí trabajan. En este punto es necesario recordar que los Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado si bien son considerados como una respuesta punitiva frente a la infracción penal cometida, es a través de la medida socio educativa como perspectiva de intervención que se intenta que los jóvenes se constituyan como responsables de sus actos delictivos, sean capaces de ejercer sus derechos y respetar los de los otros. Por lo tanto existiría una contradicción entre los comportamientos observados y analizados y los objetivos que se proponen los Centros de Régimen Cerrado. ¿Cómo lograr la responsabilizar a los jóvenes si en el interior de las instituciones se valora la violencia y la agresividad? ¿Cómo construir ciudadanía si los docentes se comportan como si estuvieran en una cárcel? De allí la importancia de seguir indagando a lo largo del proceso de investigación para lograr desnaturalizar estas conductas que aparecen cristalizadas por el paso del tiempo.

Se hace necesario seguir investigando en profundidad sobre los valores que circulan dentro del área, así como también más adelante interpretar las presunciones bási-

<sup>4</sup>El término *celular* es utilizado del mismo modo en las cárceles para mayores, se ha observado en entrevistas realizadas con miembros que trabajan en dichas instituciones.

cas compartidas por los miembros que los sostienen, ya se expresen de modo consciente o inconsciente. Las próximas tareas requerirán un mayor análisis y cuidado en la interpretación de los datos por tratarse de niveles más tácitos a lo que se llega a través de inferencias y no de observables como los aquí presentados.

Asimismo se señala la exclusividad de la medida socioeducativa como perspectiva de intervención, dejando de lado otros abordajes como lo puede ser el tratamiento psicoterapéutico. Se considera que un Dispositivo Penal Juvenil no se debería centrar exclusivamente en la educación formal y no formal, que también se brinda, sino que debería incluir otras perspectivas. De este modo se propone otros modos de acercamiento al joven para lograr alejarlo de la trasgresión penal.

En la Escuela Intramuros<sup>5</sup> conviven dos lógicas de funcionamiento: la escuela que mediante las acciones educativas intenta construir la responsabilidad y promover un proyecto a futuro en el joven allí alojado, y la respuesta punitiva que se materializa en los muros que lo aíslan del mundo exterior en el cual se desenvolverá su futuro. Este tipo de instituciones plantean visiblemente las tensiones que las mismas conllevan, por lo que se considera necesario poder indagar los procesos psicosociales que ocurren al interior de las mismas con el firme objetivo de promover el bienestar y la salud mental de todos los miembros que la conforman.

<sup>5</sup>El concepto *Escuela Intramuros* es un término que intenta acercar ambas lógicas de funcionamiento, la educativa y la punitiva, que conviven en las organizaciones que albergan a los jóvenes que han infringido la ley penal (Vitale & Travnik, 2011).

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clemmer, D. (1958). *The prison community*. New York: Rinehart and Winston.
- Goffman, E. (1961). *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Louis, M.R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. In: P. J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. C. Lundberg, y J. Martin (Eds.). *Organizational culture*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Ribeiro, D. (1968). *The Civilizational Process*. Washington: Smithsonian Institute Press.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- SENNAF y UNTREF (2008) *Adolescentes en el sistema penal. Situación actual y propuestas para un proceso de transformación*. Buenos Aires: Unicef.
- Sykes, G. (1958). *The society of captives*. Princeton: Princeton University Press.
- Vitale, N.; Travnik, C. (2011). La Escuela Intramuros. En: *Memorias del III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XVIII Jornadas de Investigación y Séptimo Encuentro de Investigadores del MERCOSUR*. Facultad de Psicología. Psicología Jurídica (pp. 42 - 46). Buenos Aires: Facultad de Psicología. UBA.

Fecha de recepción: 13 de mayo de 2013

Fecha de aceptación: 12 de octubre de 2013