

Hacia un esquema conceptual de diversos estilos de gestión penitenciaria

Israel L. Barak-Glantz
Wayne State University

Sumario

Este artículo describe cuatro tipos de modelos históricos de gestión penitenciaria y los esfuerzos para desarrollar políticas de gestión más eficaces. El modelo autoritario se caracterizó por un sistema arbitrario de poder centralizado – la regla de un solo hombre (el director de la prisión) y por el control social represivo. El modelo legal burocrático tendió a reemplazar al modelo autoritario. En el proceso de burocratización de las cárceles, las asambleas legislativas y los gobernadores exigieron que los principios, normas y regulaciones fueran formulados para racionalizar la política y la práctica penitenciaria, por lo que el poder se descentralizó. En el tercer modelo, el modelo de poderes compartidos, a los reclusos se les ha otorgado cierto poder en la gestión de la prisión, para que compartan, junto con la administración local y la oficina central, una voz en el funcionamiento de la institución. Este modelo va acompañado de una ideología rehabilitadora y democrática. El cuarto estilo de gestión penitenciaria, el modelo de control por parte del recluso, es una extensión lógica del modelo de poderes compartidos. En este modelo, los reclusos, a través de asociaciones grupales formales o informales, le han quitado el poder a la administración, de modo que determinan la política penitenciaria. La política de penitenciaria necesita un estilo equilibrado que evite la anarquía del modelo de control por parte del recluso y la represión del modelo autoritario, para que los presos tengan un estilo de vida ordenado y beneficioso en la prisión.

Abstract

This article described four types of historic prison management models, and the efforts to develop more effective management policies. The authoritarian model was characterized by an arbitrary system of centralized one-man rule (the prison warden) and repressive social control. The bureaucratic-lawful model tended to take the place of the authoritarian model. In the process of bureaucratizing prisons, State legislatures and Governors demanded that principles, rules, and regulations be formulated to rationalize correctional policy and practice, so the power was decentralized. In the third model, the shared-powers model, inmates have been granted some power in the governance of the prison, so that they share, along with local management and the central office, a voice in the operation of the institution. This model is accompanied by the rehabilitative and democratic ideology. The fourth style of prison management, the inmate-control model, is a logical extension of the shared-powers model. In this model, the inmates, through formal or informal group association, have effectively taken power away from the administration, so that they determine prison policy. Corrections policy needs a balanced style that will avoid the anarchy of the inmate-control model and the repression of the authoritarian model, to the end that inmates will have an ordered and useful lifestyle in prison.

Title: Toward a conceptual schema of prison management styles

Palabras clave: Gestión penitenciaria, Instituciones penitenciarias, Organizaciones de presos

Keywords: Prison management, Correctional institutions, Inmate organizations

3.2020

Recepción
13/04/2020

-

Aceptación
20/05/2020

-

Índice

-

- 1. Introducción*
- 2. El modelo autoritario*
- 3. El modelo legal burocrático*
- 4. El modelo de poderes compartidos*
- 5. El modelo de control por parte del recluso*
- 6. Bibliografía*

-

1. Introducción*

Los problemas a los que se enfrentan los administradores contemporáneos de la prisión provienen de numerosas influencias externas que afectan a la prisión. Comenzamos nuestro artículo con un análisis de los cambios ideológicos en la gestión de los asuntos públicos que han forzado cambios en el manejo de la prisión. Para entender el impacto de este cambio, es necesario repasar la revolución en la gestión penitenciaria que ocurrió en casi todos los estados después de la Segunda Guerra Mundial, aunque en diferentes formas y en diferentes momentos. La revolución se dirigió principalmente hacia gestiones absolutistas y de control que no solo eran incoherentes con los valores estadounidenses sino también contrarios a las normas emergentes de la administración pública.

Conceptualmente, se pueden identificar cuatro modelos de gestión penitenciaria en el sistema correccional americano. Estos son: el modelo autoritario, el modelo legal burocrático, el modelo de poderes compartidos y el modelo de control por parte del recluso. Estos modelos de gestión pueden diferenciarse entre sí en el fundamento del orden normativo, de los procedimientos resultantes y de dónde se encuentra el centro de la autoridad; estando el modelo autoritario en un extremo y el modelo de control por parte del recluso en el otro.

Es importante enfatizar en este punto que estos modelos están configurados como ‘tipos ideales’ weberianos. La mayoría de los sistemas de administración penitenciaria no pueden clasificarse únicamente como uno u otro de estos tipos. Lo que diferencia un tipo de otro es el predominio de ciertas características centrales de un modelo particular. En segundo lugar, estos modelos no representan necesariamente una evolución en el tiempo. Sin embargo, casi todas las cárceles se originaron con un modelo autoritario, o al menos las que se remontan al siglo XIX. Una vez que la era del gobierno absoluto de la prisión finalizó, las cárceles hicieron varias adaptaciones. Algunas adoptaron inmediatamente el modelo legal burocrático. Otras saltaron al modelo de poderes compartidos.

2. El modelo autoritario

El modelo autoritario dominó la penología del siglo XIX, tanto en la teoría como en la práctica (MCKELVEY, 1936; BARNES y TEETERS, 1951; ROTHMAN 1971; BARNES, 1972). Como a un público apático no le importaban mucho las prisiones, este modelo persistió hasta la mitad del siglo XX. Algunas prácticas en algunas cárceles contemporáneas todavía reflejan este estilo. Las principales características de este modelo incluyen un sistema arbitrario de poder centralizado – la regla de un solo hombre, y el control social represivo.

* Autor de contacto: Israel L. Barak-Glantz. Texto publicado, traducido y reproducido con permiso de su autor y de “SAGE publications” del original: BARAK-GLANTZ, Israel L. (1981), “Toward a Conceptual Schema of Prison Management Styles”, *The Prison Journal*, 61(2), págs. 42–60.

Traducción realizada por Ariadna Blanco Correa, doctoranda en la Universidad Pompeu Fabra. Quisiera agradecer al autor por su accesibilidad para la realización de esta traducción y dar las gracias a la Dra. Elena Larrauri Pijoan por su ayuda en la traducción de este artículo [N. de la T.].

Un sistema arbitrario de poder centralizado – la regla de un solo hombre: El manejo de la prisión en prácticamente todos los aspectos estaba en manos de un único individuo, el director. El director normalmente permanecía en el poder siempre y cuando estuviera en buena relación con el poder gubernamental. CLEMMER (1958), en su descripción sobre el personal penitenciario que estudió, dedica especial atención al director:

... un republicano, que había sido director durante ocho años. Él había sido antes de su nombramiento como director, jefe de la oficina de correos en una pequeña ciudad y miembro del Servicio de aguaciles de los Estados Unidos (*'United States Marshal'*). Su visión social se limitaba a los estrechos límites del estado del cual era jefe político. Era conocido como un hombre de partido y tenía muchas afiliaciones. Era amable con sus amigos y severo con sus enemigos. Su guía sobre el sistema penal fue sin novedades; no fomentó reformas... No tenía políticas penológicas particulares distintas a las de mantener la prisión limpia, evitar los disturbios y las fugas y usar su posición para fortalecer lo antiguo o para hacer nuevos contactos políticos... Fue despreciado u odiado vigorosamente por todos, e. xcepto unos pocos reclusos que fueron sus lacayos (CLEMMER, 1958: 61).

A pesar de que esta descripción es de un director de una prisión, es seguro concluir que los directores de la mayoría de las prisiones se parecían a esta descripción en mayor o menor medida. La mayoría de los directores podían hacer lo que quisieran, siempre que permanecieran dentro de los límites extremadamente amplios de su autoridad (CLEMMER; 1958; LEWIS, 1965; JACOBS, 1977). En este sentido, la prisión era una isla totalitaria dentro de un sistema político democrático.

En el modelo autoritario, los reclusos prácticamente no tenían derechos más allá de la supervivencia física. Incluso la supervivencia física era a menudo tenue en las instituciones correccionales estatales, entonces conocidas solo como prisiones. Esta diferencia en la terminología no es meramente semántica; se prestó poca atención a los esfuerzos reformadores como son concebidos a día de hoy¹.

Control social represivo: El director controla y gestiona lo mejor que puede grandes poblaciones carcelarias, mediante una combinación de terror, a menudo utilizando castigos corporales brutales, algunos incentivos rudimentarios y el favoritismo para mantener a todos temerosos y sobre todo inseguros. Mediante el ejercicio de sus poderes casi ilimitados sobre aquellos bajo su autoridad, el director logró aterrorizar incluso a los funcionarios de vigilancia (SYKES, 1958), quienes, como los reclusos, dependían de sus favores para su seguridad laboral y futuras promociones (JACOBS, 1977).

El miedo también fue usado para fragmentar el cuerpo del preso. Esta técnica recibió un mayor impulso con la introducción del sistema silencioso en Auburn (aproximadamente en 1825) y el establecimiento del sistema de Pensilvania de encierro aislado (alrededor de 1830). Estos sistemas no permitieron las relaciones entre presos y frustraron la formación de grupos dentro

¹ Hay que tener en cuenta que los esfuerzos reformadores se sucedían de forma periódica. Estos se fundamentaban predominantemente en unas creencias religiosas. Los reformadores generalmente estaban convencidos de que la reforma solo podría lograrse por y mediante la disciplina severa, obediencia, trabajo y penitencia.

de la prisión. Incluso cuando el sistema fue abolido, el personal de vigilancia estableció sistemas de inteligencia interna, asegurando así que nadie pudiera confiar en nadie. Cada vez que ocurrían altercados, los funcionarios respondían de manera rápida y a veces con medidas de control terribles.

En su descripción en “The Authoritarian Prison”, MCCLEERY (1966) capturó acertadamente este aspecto del control social:

Se mantuvo un alto grado de disciplina con un mínimo de sanciones directas. Una forma fundamental del control social se basaba en procedimientos de ‘regimentación’– recuentos frecuentes y asambleas – que impuso una psicología de dominación y colocó al sujeto en una postura de silencio, respeto y terror. El reconocimiento de distintos rangos se impuso en todos los contactos entre reclusos y funcionarios, requiriendo saludos y formas específicas para dirigirse...

El objetivo era el control, en lugar de ‘justicia’ en el sentido familiar. Por lo tanto, no había lugar para un catálogo de principios o derechos ‘constitucionales’ para restringir los procedimientos disciplinarios. La acusación secreta era la norma y el acusado no tenía conocimiento sobre esta, abogado o apelación. La atmósfera resultante de ‘terror’, producida tanto por el secretismo como por el uso de informadores, fue imprescindible para el control formal y clave para los valores y la estructura social en la sociedad reclusa... (MCCLEERY, 1966: 381).

Todo esto fue posible principalmente por la ausencia de cualquier proceso con garantías para los presos y la falta de responsabilidad pública por parte de los funcionarios de prisiones. Abusos de poder, autoridad y privilegios son los resultados inevitables de un sistema autoritario. El potencial abuso de poder infundió más miedo tanto entre los reclusos como entre el personal de vigilancia, lo que a su vez condujo a una mayor centralización del poder y de la autoridad en manos del director y de sus ayudas inmediatas.

Este sistema de gobernanza de un solo hombre, ya sea benevolente o despótico, tardó casi un siglo en ser sustituido, e incluso ahora el trabajo está lejos de completarse en algunas cárceles. Muchas fuerzas provocaron su declive, sobre todo los resultados de las revoluciones de los derechos civiles, pero también, la apertura de las prisiones a inspecciones oficiales, la introducción de servicios profesionales, el nuevo compromiso con el ideal rehabilitador y, por último, la burocratización de la prisión después de la Segunda Guerra Mundial. La caída de nuestro estilo administrativo autoritario coincidió con cambios significativos que alteraron todo el ámbito correccional.

3. El modelo legal burocrático

Como suele ser el caso, la abolición de una estructura social disfuncional impulsa el establecimiento de nuevas estructuras que son igualmente extremas, aunque de la manera opuesta. En otras palabras, el péndulo generalmente tiende a balancearse de un polo a otro y se sucede un nuevo y diferente sistema social. Este proceso va seguido de sucesivas modificaciones en la nueva estructura; hay un retorno gradual hacia la ‘mitad del camino’. El modelo legal burocrático representa un estilo de gestión que evolucionó claramente en

reacción al autoritarismo y arbitrariedad de su predecesor. Por esta razón se basa en principios que son radicalmente diferentes del modelo autoritario. Estos principios son: la burocratización y la ‘codificación’ de la vida en prisión, la descentralización y la difusión del poder y la atomización de la comunidad reclusa.

Burocratización y ‘codificación’ de la vida en prisión: Tal vez el mayor impacto en la abolición del modelo feudal medieval de la gestión penitenciaria fue la demanda, después de la Segunda Guerra Mundial, de que se establecieran departamentos penitenciarios en los Estados. Los gobernadores y las asambleas legislativas pidieron el establecimiento de medidas de control formal y de responsabilidad similares a las que existían en otros departamentos gubernamentales. Y así comenzó la burocratización del sistema penitenciario. Esta burocratización significaba que los departamentos penitenciarios estatales fueron creados para llevar a cabo las responsabilidades asociadas con la gestión del sistema penitenciario estatal.

En este proceso de burocratización de la prisión, las asambleas legislativas y los gobernadores exigieron que los principios, normas y regulaciones fueran formulados para racionalizar (en sentido weberiano) la política y la práctica penitenciaria. La adhesión a estos principios fue requerida por parte de todo el personal burocrático, desde el director del Departamento Penitenciario del Estado hasta al director de la prisión, sus ayudantes, el personal de vigilancia y los presos. De esta manera, se crearon e institucionalizaron las cadenas de mando del Departamento Penitenciario a través de regulaciones y prácticas. Prácticamente al mismo tiempo, hubo una creciente insistencia en dirigir la prisión como una corporación privada - la prisión tenía que ser rentable en la operación. Se establecieron varios procedimientos y procesos burocráticos, siendo desconocidos pero practicados en la comunidad penitenciaria. Se requirió la respuesta (el feedback) de los directores como un componente esencial de este sistema. Los informes trimestrales presentados a la oficina central pasaron a ser obligatorios.

Para procesar todo el papeleo se tuvo que elaborar un sistema de registro y de esta forma entraron nuevos profesionales a la prisión y a la oficina central encargados de llevar a cabo estas nuevas necesidades y demandas emergentes. Se usaron los típicos memorándums, – a, de, asunto, fecha – comunicaciones que llenaban desordenadamente el ‘dentro’ y ‘fuera’ de la cesta de los escritorios de los gerentes. En resumen, la prisión se había convertido en una burocracia más.

El flujo de notas, informes, formularios y otras trivialidades, junto con el aumento continuo de la población penitenciaria, necesitó recurrir al uso de ordenadores para facilitar un funcionamiento efectivo de los ahora departamentos penitenciarios en evolución y sus prisiones. En poco tiempo, algunas cárceles procesaron más papel que personas y lo hicieron más efectivamente. Se convirtió en la prisión del libro de contabilidad (*‘prison of the ledger’*).

Descentralización y difusión del poder: En todos estos cambios, sin un beneficio demostrado, el rol del director cambió más rápidamente que cualquier otro. Su rol fue alterado, de un ‘gobernante singular’ al de un ‘gerente de prisión’ o un ‘burócrata de la prisión’. El poder del director se vio significativamente debilitado por los procesos burocráticos; el balance del poder se alteró drásticamente en detrimento del director y en beneficio de la oficina central. Bajo este modelo emergente su libertad y discrecionalidad anterior se restringieron severamente. Al igual que sus cargos, los directores también se vieron obligados a cumplir órdenes del Departamento Penitenciario o, en algunos estados, de un mayor abanico de departamentos, por ejemplo, del

Departamento de Servicios Sociales Humanos. En la misma línea, al personal de vigilancia se le privó de parte de su poder y autoridad, ya que estaban obligados por las regulaciones aprobadas tanto por parte de la oficina de los directores como de la oficina central del departamento. Cualquier desviación de esas reglas ya no se pasaban por alto. Como el director es legalmente responsable de lo que ocurre en su institución, generalmente insistía en que las normas se siguieran de forma estricta.

Un ejemplo de la reducción del poder y la autoridad del director se hizo evidente con la introducción de las normas del servicio público. Estas regulaciones dictaminaron las calificaciones necesarias para los diversos puestos penitenciarios y los directores podían hacer muy poco para cambiar estas reglas. Esta gobernanza mediante normas, leyes y directivas (por ejemplo, la del Departamento Penitenciario de Michigan) procedente desde arriba privaba a los directores de gran parte de su autoridad tradicional y la lealtad que debían a su personal.

Mientras que los directores perdieron mucho como consecuencia de la burocratización, el personal de vigilancia consiguió aumentar su poder – que le faltaba anteriormente. Recientemente, se ha utilizado la sindicalización del personal para presionar a la administración penitenciaria para que regule el trabajo y los requisitos profesionales y el salario. Al mismo tiempo, las prisiones dependían cada vez más de profesionales, por ejemplo, de los psicólogos, trabajadores sociales y profesores, que comenzaron a usar sus asociaciones como palanca para defender sus intereses. Estos desarrollos, junto con la pérdida de poder de los directores, acabó en gran medida con cualquier intento para gestionar una prisión de manera autoritaria.

Otra agencia que también contribuyó a la erosión del poder del director, fueron los tribunales. Los tribunales federales y estatales (así como muchas organizaciones civiles) supervisaban constantemente a la administración de la prisión. El cumplimiento o incumplimiento de las normas constitucionales sigue siendo la base para un sinnúmero de litigios. A través de este método de intervención, los tribunales en las últimas dos décadas asumieron un nuevo papel en su influencia en el funcionamiento de las cárceles. Cualquiera que sea el resultado de los conflictos y la lucha de poder, es poco probable que la antigua autarquía resurja. Al igual que los barones medievales, los feudos penitenciarios desaparecieron para siempre.

Atomización de la comunidad reclusa: El modelo legal burocrático se basa en el control para mantener el orden social, tanto al menos como el modelo autoritario. Este estilo de gestión mediante directivas y objetivos, también requiere de la atomización completa de la comunidad penitenciaria para conseguir este control. En el modelo autoritario mantener el orden dependía del grado en que una persona temía al director; en este modelo depende en la medida en que el recluso está convencido de que la respuesta administrativa se produce dentro del marco de la ley. Los presos han expresado alivio y también una gran preocupación con la estructura del modelo penitenciario legal burocrático. Los presos saben y esperan no ser maltratados gravemente por la administración, aunque solo sea por las restricciones que impone la ley y la oficina central. También reconocen que cuando se vulnera la norma, las medidas no serán arbitrarias y la sanción se aplicará de acuerdo con las normativas.

El modelo burocrático se basa en incentivos y desincentivos para atomizar a la población penitenciaria. El sistema de Texas es quizás un prototipo actual. Se fomenta un sistema egocéntrico al poner el énfasis en los objetivos individuales en lugar de en los colectivos. En

este sistema, si ‘mantienes tu nariz y casa limpias’ tu podrás ‘hacerlo mejor’ y ser liberado antes. Como las leyes gobiernan este sistema, los reclusos suelen ser conscientes del tiempo que les queda para ser puestos en libertad y si no ‘la lían’, la administración los libera en la fecha esperada. Así, la formación de grupos de presos disidentes se dificulta y suele, a menudo, ser contraria a los intereses de los propios reclusos.

La transformación de un director ‘soberano’ a uno burócrata fue bastante rápida. Comenzó con la suspensión de los métodos crueles anteriores para mantener la ley y el orden dentro de la prisión. Como consecuencia, hubo mejoras en las condiciones del encarcelamiento, aunque, como los críticos insisten, todavía están lejos de ser satisfactorias en muchas prisiones. La importancia de esta transición debería ser interpretada solo como un paso en la desaparición definitiva del estilo autoritario. El sistema penitenciario ha visto desde entonces otras fases de adaptación que marcan la pérdida de autoridad y una mayor descentralización del poder. Esta vez, sin embargo, esta pérdida no ha sido responsabilidad de la oficina central sino del sistema social de los presos y de la comunidad penitenciaria.

4. El modelo de poderes compartidos

En el modelo de poderes compartidos, los presos tienen garantizados algunos poderes en la gestión de la prisión y comparten, junto con la administración local y la oficina central, una voz en el funcionamiento de la institución. Este modelo se caracteriza por una ideología rehabilitadora y democrática, el reconocimiento de derechos legítimos de asociaciones grupales en la prisión y las confrontaciones abiertas entre la administración y el personal de vigilancia.

La ideología rehabilitadora y democrática: Uno de los factores más importantes en la erosión del poder administrativo y del control en la prisión ha sido el creciente énfasis en la concepción rehabilitadora de la naturaleza del hombre. Por ejemplo, el control físico externo se concibió, en principio, como diametralmente opuesto a la rehabilitación (GALTUNG, 1958; CRESSEY, 1959; CRESSEY, 1960). Insistiendo en que solo se deben mantener unos niveles mínimos y absolutamente necesarios de control para facilitar la rehabilitación en prisión, el personal externo logró reducir aún más la autoridad de los altos cargos de dentro de las prisiones. Por lo tanto, los reclusos habían entrado a prisión en desventaja y privados de sus derechos, pero terminaron con voz, si bien sin voto, en su lucha con las autoridades penitenciarias, y las peticiones de los presos pasaron de ser condiciones básicas a derechos básicos.

El gran uso de los profesionales penitenciarios requerido por esta nueva ideología emergente creó un grupo que comenzó a dar voz a las preocupaciones relacionadas con la política penitenciaria. Las cárceles fueron percibidas por estas personas como posibles comunidades terapéuticas destinadas a preparar a los reclusos para volver al mundo exterior. El profesional orientado al tratamiento insistió en que era necesario un sistema penitenciario sustancialmente más democrático para lograr este fin. Aunque el intento de democratizar la prisión en realidad comenzó a finales del primer cuarto del siglo XIX, no se obtuvieron logros significativos hasta que pasaron unos cincuenta años, cuando las presiones internas se fusionaron con las presiones ejercidas sobre la comunidad penitenciaria desde el exterior durante la década de los 60.

Estas dos fuentes de presión no deben ser subestimadas y convergieron para producir cambios específicos en la vida cotidiana de la prisión. Las reformas llevadas a cabo influyeron en los derechos de los reclusos, como las visitas, la correspondencia y su censura; se introdujeron los derechos de cantina, se desarrollaron los permisos de salida y las bibliotecas jurídicas se convirtieron en un lugar común dentro de las instituciones penitenciarias. Las presiones para avanzar en los ideales de tratamiento (terapéutico) ocasionaron conflictos entre el personal de tratamiento y el de vigilancia, lo que debilitó el poco poder legítimo y autoridad que le quedaba al director y a sus personas de referencia en la prisión. Claramente, este impulso para la democratización (en sentido terapéutico) creó un vacío de poder al que tanto los presos como los carceleros respondieron rápidamente para intentar defender sus respectivos intereses.

El reconocimiento de derechos legítimos de asociaciones grupales en la prisión: En este entorno hospitalario, pronto aparecieron líderes entre los reclusos que compitieron entre sí en su defensa de los intereses grupales. Los logros sustanciales solo serían posibles si los presos podían organizarse.

Se desarrollaron dos formas principales de asociación dentro de la prisión. El primer tipo presagia el desarrollo de grupos específicos basados en algunas ideologías. El más notable de todos estos grupos fue el de los musulmanes negros. CONRAD (1977) sugiere que:

...este movimiento perduró y prosperó. Sus líderes fueron sistemáticamente separados de sus seguidores, normalmente en aislamiento. A los grupos musulmanes se les negó el derecho a reunirse, pero se encontraban de todos modos. A los imanes, se les negó la entrada; y el derecho de libertad de culto estaba restringido. Sin embargo, el compromiso con la doctrina, el respeto a la disciplina pidiendo lealtad a los hermanos en el movimiento, y la impermeabilidad del grupo hacia infiltraciones subversivas fueron elementos esgrimidos para apoyar que los musulmanes eran una organización de reclusos que debía ser legalizada. En 1977, por supuesto, la opinión pública y las decisiones de los tribunales habían indicado desde hacía tiempo que los musulmanes tenían el mismo estatus que otras religiones (CONRAD, 1977: 7-8).

Este grupo ejerció presión en la gestión para ser reconocidos y a su debido tiempo la dirección sucumbió. Los musulmanes fueron reconocidos como entidades legítimas dentro de la prisión.

Desde la perspectiva de gestión, y en retrospectiva, otorgar el reconocimiento formal fue probablemente su error más grave. Mantener el control fue mucho más difícil, especialmente cuando el director estaba confrontado con esos colectivos en una 'institución total'. En los modelos anteriores, solo los individuos podían reclamar derechos legítimos e intereses. Estas personas, conocidas como 'alborotadores', podían ser identificadas y apartadas de la población general. Sin embargo, cuando los grupos reemplazaron a los 'alborotadores' individuales, ya no fue posible mantener el control aislando a unos pocos individuos. Además, la neutralización de todo un grupo crea una situación potencialmente explosiva llena de condiciones propicias para el surgimiento de un motín dentro de la prisión y a la necesidad ocasional de un aislamiento de toda la población.

El segundo tipo de asociación que surgió en la prisión fueron los grupos de defensa. Estos grupos trataban de promover los derechos de todos los reclusos - localmente, a nivel estatal, e incluso a nivel nacional. Bajo el modelo de poderes compartidos, fuimos testigos del regreso de

los Comités de Reclusos (en adelante CR) (*Inmate Government Councils*) y del primer desarrollo de los sindicatos de presos en muchas prisiones estadounidenses.

La idea de los CR no es completamente nueva². Los intentos esporádicos de establecer estos comités se hicieron en el pasado con poco éxito³. Casi todos los intentos de establecerlos en instituciones de máxima seguridad fallaron, aunque algunos disfrutaron de un éxito limitado durante un tiempo. La razón de este fracaso radica en el hecho de que los CR se basan en una paradoja penitenciaria, esto es, el esfuerzo por otorgar un cierto nivel de autonomía a los presos mientras que al mismo tiempo se quiere retener el control efectivo de la institución. Estos dos objetivos son claramente incompatibles y presentan serios problemas para la gestión de una prisión.

La administración, todo y permitiendo los CR en la prisión, no los vio como una válvula de seguridad para ventilar las quejas de los reclusos, sino como una forma de presión de los presos para intentar cambiar las prácticas penitenciarias tradicionales. A través de este mecanismo, casi todos los procedimientos podían ser cuestionados. El Comité estaba compuesto normalmente por la minoría más verbal y activista, convirtiéndose inevitablemente en la entidad 'oficial' aceptable, y legítima que 'rompe los límites'. Como resultado de la introducción de este organismo en algunas cárceles, se aseguró que los reclusos tuvieran una mayor representación y participación en los comités institucionales, por ejemplo, en las reuniones del personal, en las audiencias de los comités de clasificación, y muchas otras. De esta manera, los presos lograron tener algo de poder y autoridad a veces a expensas del personal de vigilancia.

La renovada implementación de estos principios democráticos tras los muros, después de un paréntesis de 30 años, tuvo graves consecuencias en algunas prisiones. La amenaza de una huelga institucional, por ejemplo, puede ser una amenaza poderosa para el funcionamiento de la institución. Para la administración, recuperar el control se vuelve extremadamente difícil, una vez que el Comité se ha creado y, de hecho, a menudo conduce a brotes de violencia y alteraciones institucionales. La experiencia sugiere que este desarrollo se suma a los problemas de la gestión penitenciaria.

El otro tipo de grupo de defensa, con objetivos más amplios, es el sindicato de presos. Iniciándose a finales de los 60 y principios de los 70, los sindicatos de presos que surgieron en algunas cárceles americanas se inspiraron en el ejemplo escandinavo. Los propósitos de estos sindicatos son diferentes de los sindicatos ordinarios. IRWIN y HOLDER (1973), por ejemplo, indican los siguientes objetivos del Sindicato de California:

- (1) La abolición del sistema de condenas indeterminadas y todas sus ramificaciones,

² El Comité de Reclusos ha sido utilizado como vehículo por parte de los presos para involucrarse más en las operaciones de la prisión. El Comité generalmente consiste en un grupo electo de presos que representan al resto. Ellos son la voz de sus compañeros y el desafío de la administración penitenciaria.

³ Los practicantes informados sugieren que esta idea puede ser relativamente exitosa en instituciones de mínima seguridad. Basándose en conversaciones personales con el Consultor de la Academia de Problemas Contemporáneos Penitenciarios del Proyecto de delincuentes peligrosos, el Sr. Robert Freeman, ex Superintendente Asociado de Clasificación y Tratamiento, la Penitenciaría del Estado de Washington, Walla Walla, Washington.

- (2) El establecimiento de los derechos de los trabajadores presos, incluyendo el derecho a la organización y negociación colectiva,
- (3) La restauración de los derechos humanos y civiles del recluso (IRWIN y HOLDER, 1973: 1).

De estos tres, solo uno está estrictamente relacionado con un fin laboral; los otros abarcan y se dirigen más a condiciones generales de las cárceles modernas.

En los estados donde los esfuerzos para organizar sindicatos de presos se sucedieron y se suceden, las administraciones penitenciarias han tratado de poner fin a esta iniciativa: HUFF (1974) observó, en Ohio, por ejemplo, que:

Los departamentos penitenciarios estatales se han opuesto al sindicato de presos, en gran parte por percibirlo como una amenaza al orden institucional y a la seguridad y (de forma latente) debido a la presión del personal de vigilancia y de los sindicatos que representan a estos últimos (HUFF, 1974: 192).

Sin embargo, el hecho es que, a pesar de las objeciones expresadas por los funcionarios de prisión, estos sindicatos de presos son una realidad (en muy pocas prisiones) hoy día a la que la administración debe hacer frente.

Confrontaciones abiertas entre la administración y el personal de vigilancia: Los mismos problemas han surgido por los esfuerzos de organización de los funcionarios de vigilancia. En el modelo legal burocrático, las demandas de mejores salarios y condiciones de trabajo por parte de los funcionarios ya estuvieron presentes; sin embargo, tenían poca influencia para imponer estas demandas. Con el modelo de poderes compartidos, las realidades cambiaron considerablemente. Una vez que la administración reconoció las asociaciones de presos, grupos, y cuasi-sindicatos, el reconocimiento de los sindicatos de funcionarios tampoco se pudo evitar. Por lo tanto, se creó una fuente adicional de presión en el sistema, creando otro impedimento para el orden social de la prisión. Ahora, el director se tiene que enfrentar a demandas 'no negociables' tanto de funcionarios como de organizaciones de presos. Ahora, ambos negocian en lugar de rogar por mejoras en las condiciones (DINITZ, 1980).

El aumento de poder de los reclusos antagonizó aún más al personal de vigilancia, que, junto con el director, estaban perdiendo poder y autoridad. Para recuperar esta pérdida, los funcionarios comenzaron a sindicalizarse y a presentar demandas como una fuerza unida. Sin embargo, su foco no se centró solo en problemas tradicionales, sino también en problemas relevantes para la seguridad personal y seguridad detrás de los muros. Por ejemplo, los funcionarios exigieron ir armados cuando fueran asignados al patio y a las celdas. Como con muchas otras cosas, los reclusos se opusieron a estas medidas. Inevitablemente, estos desarrollos fomentaron una gran hostilidad. El personal de custodia finalmente redujo su compromiso con el trabajo y la institución, lo que resultó en problemas administrativos más complejos.

En resumen, en el modelo de poderes compartidos, el recluso se ha vuelto enormemente politizado y reconvertido en ciudadano. El personal de vigilancia y, sobre todo, los directores pagan el precio perdiendo poder. La orientación penal cambiante tanto dentro como fuera de la prisión, que provocó el reconocimiento formal de grupos de reclusos dentro de la prisión,

aceleró la erosión de la autoridad y el poder de los funcionarios de prisiones. La sindicalización de los reclusos y los funcionarios de vigilancia aumentó estos problemas ejerciendo aún más presión sobre la administración.

Estos canjes en el modelo de poderes compartidos ilustran las incertidumbres que surgen del choque de intereses en conflicto en un contexto social generalmente liberal. Esta incertidumbre también refleja los resultados de un intento de liberalizar una institución social tradicionalmente conservadora.

5. El modelo de control por parte del recluso

El cuarto modelo de gestión, el modelo de control por parte del recluso, representa una extensión lógica del modelo de poderes compartidos. Este modelo recoge la tradición de la burocratización y democratización de la prisión. En este 'tipo ideal' (de nuevo en sentido weberiano) los reclusos a través de las asociaciones grupales formales o informales, han quitado el poder a la administración, y así determinan (y no simplemente proporcionan información sobre) la política penitenciaria y también logran a veces que se ejecute. Aunque controlados por muros, rejas, celdas, funcionarios y normas, los presos ejercen un control real sobre la comunidad penitenciaria. Mientras que este modelo todavía no es característico en muchas cárceles de los Estados Unidos, es posible, y quizás incluso probable, que el deslizamiento del modelo de poderes compartidos - observado en muchas prisiones estadounidenses - al modelo de control por parte del recluso sea inevitable. Las diferencias entre el modelo anterior y este modelo son en gran medida una cuestión de grado, que, cuando se enfatizan (en período de transición), devienen estilos cualitativamente distintos.

Los investigadores de esta área han identificado al menos dos sistemas penitenciarios en los Estados Unidos que se aproximan al ideal típico del modelo de control por parte de los reclusos - California e Illinois (JACOBS, 1977; CONRAD, 1977; CONRAD y DINITZ, 1978). En otros sistemas penitenciarios encontramos versiones más moderadas de las características de este modelo. Sin embargo, podemos destacar algunas características únicas de este modelo que lo diferencian de la prisión convencional. Estas se centran en las dinámicas internas de la interacción y estructura de la prisión, siendo el crecimiento de las bandas étnicas e ideológicas y su participación en actividades ilícitas y el control por parte de las bandas de los dominios centrales de la prisión.

El crecimiento de las bandas étnicas e ideológicas y su participación en actividades ilícitas: El rasgo más característico de este modelo se refiere a cambios en la naturaleza de las dinámicas internas entre los grupos de reclusos. En el modelo de poderes compartidos, enfatizamos el surgimiento e institucionalización de varios grupos de interés entre los reclusos y movimientos dentro de la prisión. Estos se organizaron en torno a motivos ideológicos y religiosos. En el modelo de control por parte de los reclusos, los grupos se asemejan a las bandas criminales del exterior de la prisión y han alcanzado relevancia y dominio. Como CONRAD (1977) ha observado:

Los musulmanes demostraron que los reclusos se pueden organizar. Su ejemplo no fue en vano entre los grupos de presos con objetivos más difusos. La combinación de solidaridad étnica, disciplina intimidante y antecedentes culturales comunes hicieron

posible la aparición de las bandas que anhelan el poder temporal más que los beneficios espirituales (CONRAD, 1977: 8).

El reemplazo de grupos o comités por bandas en la prisión no representa simplemente una diferencia semántica - grupo versus banda. Más bien, esto refleja un cambio en la composición y en el orden interno de la prisión.

Parece que prácticamente todas las características observadas en las bandas callejeras están ahora también presentes en las bandas de la prisión, al menos en las del sistema penitenciario de California (PARK, 1976). Al igual que las bandas callejeras (THRASHER, 1968) las de la prisión muestran una estructura relativamente bien organizada. Tienen un líder establecido y reconocido, una cadena de mando, un sistema jerárquico visible de autoridad, así como subdivisiones sobre la base de especialización de funciones. Además, las bandas de la prisión amenazan y a menudo usan prácticas de mano dura para controlar a sus miembros, su territorio y sus reuniones. Testimonios sobre la rigidez del control de los líderes de las bandas se pueden observar, por ejemplo, en la siguiente declaración hecha en 1972 por un recluso de cincuenta años durante el tiempo que estaba en la prisión de Stateville, Illinois:

Los líderes de las bandas tienen el control absoluto. "T" podría haber dicho simplemente a sus hombres que la derribaran (la prisión) y lo habrían hecho – muchos de estos chicos hubieran muerto por su banda – porque morir no significaba nada. Ellos prefieren morir que dejar que se diga que no irían hasta el final (JACOBS, 1977: 138).

Otro aspecto, que ahora parece ser también universal entre las bandas carcelarias es su tono étnico y racial. Los miembros de las bandas en la prisión se identifican y organizan a lo largo de una dimensión étnico-racial - una tendencia que comenzó originalmente con la concesión de reconocimiento de los musulmanes negros.

La descripción de PARK (1976) sobre las bandas en un sistema penitenciario de los Estados Unidos muestra esta característica de las bandas carcelarias. Señaló que:

La Mexican Mafia y Nuestra Familia son los dos grupos mexico-americanos mayores y más mortales en cuanto al número de asaltos y muertes. La Black Guerrilla Family es la más ideológica de todos los grupos, y parece estar más involucrada en la retórica que en la acción... Los Aryan Brothers es un pequeño grupo de reclusos blancos agresivos cuya ideología es teóricamente nacional socialista, pero en la práctica no es más que una simple posición anti negra... La Mexican Mafia tiene a los reclusos chicanos más agresivos de muchas de las bandas del barrio... Nuestra Familia saca a sus miembros de los pueblos agrícolas más pequeños... Los Aryan Brothers atraen a los miembros más violentos de las bandas moteras... La orientación ideológica de la Black Guerrilla Family puede tener vínculos con el Ejército de la Liberación Negra... (PARK, 1976: 92).

Las bandas penitenciarias, a diferencia de las callejeras, están muy involucradas en actividades criminales dentro de la prisión, y orientadas a ganancias ilegales. Algunas bandas dependen de la extorsión, otras se dedican al tráfico de contrabando y drogas y otras también controlan las operaciones de apuestas. Para mantener el control, las bandas han hecho de la violencia una

parte integral de control del recluso. La intimidación es central. De hecho, “Un hombre demuestra su valía a la banda y como hombre al cumplir encargos peligrosos y a veces homicidas para sus superiores” (CONRAD, 1977). Sus valores están condicionados por la necesidad de infligir violencia y enfrentarse a otros como prueba de hombría y como la única forma de resolver los conflictos. En la misma línea, la imposición homosexual también define la hombría. En este contexto, una subcultura de violencia, similar a la descrita por WOLFGANG y FERRACUTI, aparece y define a las víctimas ‘legítimas’ de los actos violentos de los miembros de la banda. La violencia es esperada y a menudo ordenada por el líder de la banda, que no tolera la doble lealtad. El compromiso con los objetivos de la banda justifica prácticamente cualquier medio para lograr su fin.

Control por parte de las bandas de los dominios centrales de la prisión: Las bandas de prisión no limitan sus acciones únicamente al apoyo del comportamiento desviado dentro de la prisión. Consciente o inconscientemente, también centran sus esfuerzos en ganar poder que, a su vez, les proporciona un mayor margen de maniobra en las acciones ilícitas. El control por parte de las bandas de los dominios de una prisión o, a veces, en varias es bien conocido, especialmente por los reclusos que ingresan. En California saben que: “La Mexican Mafia tiene derechos exclusivos sobre el dominio de San Quentin y Soledad, pero no respecto de otra, que pertenece a Nuestra Familia” (CONRAD, 1977: 3). Esta conciencia territorial conlleva ramificaciones importantes para el mantenimiento de la ley y el orden por parte del personal de vigilancia. A menudo, los funcionarios temen ir a los módulos de celdas desarmados y solos, y esto favorece todavía más el control y el dominio de las bandas. Además, en muchas cárceles, la banda y el poder del líder llega a controlar la asignación de las celdas, el reparto de puestos de trabajo e incluso la libertad de movimiento. Por ejemplo, la intimidación de las bandas puede obligar a los presos a solicitar cambios de trabajo para que un miembro de la banda pueda hacerse con un trabajo deseable. Lo más triste de todo, es que los presos que pertenecen a grupos no reconocidos por el líder de la banda dominante de la prisión deben ser trasladados si se quiere evitar daños. Incluso antes de la llegada de un preso a una prisión, las juntas de clasificación están obligadas a considerar si las ‘credenciales’ de los presos y sus afiliaciones en el exterior son compatibles con la(s) banda(s) de la prisión a la que deben ser enviados. En California, por ejemplo, las posibilidades de que un miembro de Nuestra Familia evite el daño físico o incluso sobreviva en San Quentin no son muy grandes. Desgraciadamente, como sugiere esta discusión, las bandas han asumido prácticamente el control de la prisión y contribuyen abiertamente en su gestión.

En estas prisiones, plagadas de bandas, se está presenciando la impotencia de los controles tradicionales y oficiales. En efecto, la banda ha ‘concedido’ al personal la autoridad y el poder para manejar algunos de los ‘asuntos menos importantes y menos serios’. Gran parte del equilibrio institucional no se mantiene por las acciones de los directores, sino a través de las negociaciones entre las bandas, particularmente entre los líderes de estas⁴. De la misma manera, la administración penitenciaria ha alcanzado un punto de gestión por reacción más que por acción. Esta característica distintiva señala hasta qué punto la administración ha

⁴ Algunos investigadores han afirmado que la existencia elevada de estas bandas organizadas reducen las posibilidades de violencia entre ellas a gran escala. El conflicto entre bandas se reduce mediante la mediación. Ver PARK, James W.L. (1976), “The Organization of Prison Violence”, en COHEN, Albert K., COLE, George F. y BAILEY, Robert G. (eds.), *Prison Violence*, Lexington, Mass: DC Heath and Company, pág. 92.

perdido la mayoría de sus opciones de control, exceptuando el encierro en aislamiento (*'lock-down'*), que generalmente resulta ser ineficaz si no dañino de todos modos a corto plazo, como por ejemplo, la ola de disturbios en mayo de 1981 en la Prisión Estatal del Sur de Michigan.

El sistema penitenciario de California ejemplifica la medida en que la gestión de la prisión se basa en la reacción (en este caso con el enorme crecimiento de la violencia) en lugar de la acción que intenta evitar esta situación. Obviamente, la violencia no puede ser tolerada en la prisión, y para combatir su aumento, el Departamento Penitenciario de California ha tenido que convertir sus módulos ordinarios en módulos de aislamiento reservados para los presos violentos. Estas unidades tienen una capacidad de 600 personas y casi siempre están llenas. Además, bajo condiciones algo menos restrictivas, el Departamento tiene unos 150 reclusos violentos menos. Y por último hay 800 presos aislados por su propia protección (*'protective custody'*)⁵. Los números de hace veinte años muestran que en este aislamiento solo había menos de 80 reclusos (CONRAD y DINITZ, 1978). Es obvio que, en el modelo de control por parte de los reclusos, la administración tiene grandes dificultades para proteger a sus presos.

Esto completa nuestro análisis sobre uno de los efectos más importantes de los cambios sociales que tuvieron lugar durante la década de los 60 y principios de los 70. Hemos sugerido en nuestro discurso una taxonomía de modelos administrativos de la prisión. Los cambios de un modelo a otro fueron y son adaptaciones sucesivas de la comunidad penitenciaria a crecientes presiones que proceden del exterior de la prisión, pero aún más, a presiones ocasionadas desde el interior.

Los expertos en penología han sido engañados con la idea de que todo irá bien si simplemente se aplican los preceptos de la administración pública a la gestión de las prisiones. No lamentaremos la creación de departamentos penitenciarios estatales – o, como a veces son designados, departamentos de rehabilitación y corrección - porque bajo cualquier nombre la administración es esencial para la creación del orden en la prisión que nos legó Elam Lynds⁶. Tampoco vamos a criticar el intento de profesionalizar a los trabajadores penitenciarios exigiendo que se gradúen en la universidad y asistan a cursos de criminología, gestión, y uso de armas. A menos de que se cree un cuerpo de trabajadores capacitado con actitudes profesionales hacia sus labores a menudo desagradables, se va a seguir teniendo funcionarios y órganos de decisión que harán las cosas malas peor de lo que tienen que ser. Tampoco denunciaremos las protecciones que se han ganado para los trabajadores penitenciarios con la creación de un cuerpo de funcionarios y la solidaridad de los sindicatos. Solo si la seguridad económica está asegurada el funcionario penitenciario ganará un poco de autoestima.

⁵ Se refiere al aislamiento por motivos de protección. Véase en España FREIXA EGEA, Gemma (2012), “Régimen penitenciario/clasificación y artículo 75 del Reglamento Penitenciario: ¿Es el art. 75 RP un nuevo régimen de vida?”, *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología* (en línea), núm. 14-09, pág. 09:1-09:24 [N. de la T.].

⁶ Se refiere al alcaide Elam Lynds (1784–1855), que fue director de prisión. Lynds ayudó en la creación del sistema Auburn, que consistía en trabajo en común durante el día y aislamiento celular nocturno, incorporándose a partir de 1821 en la prisión de Auburn tras tomar el cargo de director y posteriormente lo sería de la prisión Sing Sing (1825 – 1830) [N. de la T.].

Sin embargo, todos estos factores han contribuido a la disolución del sistema de control que el Capitán Lynds aplicó tan bien y que sus sucesores, hasta los días del Director Ragen⁷ en Stateville, sabían cómo implementar. Lo que tenemos ahora es la anarquía del nuevo suburbio americano trasladado al patio de la prisión anómica. Carceleros y presos viven con miedo el uno del otro preparándose para lo peor, que a veces pasa.

A un recluso que es joven, blanco e inexperto en la cárcel le resultará conveniente solicitar un aislamiento por motivos de protección y la administración penitenciaria generalmente impotente estará obligada a concederle su solicitud. Un convicto que se ha permitido ser visiblemente agresivo terminará en aislamiento, donde, se supone, que su testarudez se disolverá en meses o incluso años pasando el tiempo sin hacer nada. Hay que decir que el sistema de control de Auburn⁸ parece haber sido más efectivo para lograr este fin.

El trabajo llena el día y generalmente proporciona un refugio para la violencia que se ocasiona en el patio. En el lugar de trabajo, los presos y sus supervisores se conocen entre sí. En la mayoría de las cárceles de máxima seguridad, se observa una población dividida en tres grupos desiguales: la élite que trabaja a tiempo completo, los grupos que alborotan, y los autoexcluidos que han optado por salir de la comunidad penitenciaria y entrar en aislamiento de protección o sancionados en celdas de aislamiento. ¿Es esto lo mejor que la penología estadounidense, una vez el centro de atención de la gestión penitenciaria en todo el mundo, puede ofrecer para hacer frente a los desafíos de la justicia penal?

Pues, no. En Texas, un sistema anteriormente brutal y cruel de las prisiones se ha convertido en un sistema de programas que incluye trabajo agrícola, diversos tipos de trabajo en fábricas, educación y formación profesional - y cierta medida visible de intimidación y recompensas con el propósito de control. El sistema elimina la anarquía que se ve en otros lugares, a pesar de que no alivia el escepticismo de los libertarios. Sin embargo, los hombres y las mujeres encarcelados en Texas no necesitan sentirse innecesarios, a menos que no puedan soportar la idea de trabajar para pasar el tiempo en lugar de para ganar dinero. El sistema de Texas ha sido frecuentemente atacado por muchos liberales, pero es un sistema en el que los presos están trabajando y razonablemente a salvo el uno del otro.

Otra forma de evitar la anarquía detrás de los muros se da en Minnesota, donde se está haciendo un esfuerzo extremo para crear un sistema industrial en que se paga un salario digno a los presos dispuestos a pasar el día entero trabajando. Esta revitalización atrasada de la industria penitenciaria, realizada bajo el patrocinio del programa Free Venture, sigue siendo todavía un programa piloto. Queda por ver si la industria y el mundo laboral realmente pueden soportar una prisión en la que se realiza un trabajo productivo, pero hasta ahora el efecto sobre los reclusos implicados ha sido positivo.

⁷ Se refiere a la prisión de Chicago, véase JACOBS, James B. (1977), *Statesville: The Penitentiary in Mass Society*, Chicago: University of Chicago Press [N. de la T.].

⁸ El sistema de Auburn es un régimen penitenciario del siglo XIX que se crea como alternativa y modificación del sistema de Pensilvania cuyas tres características principales son: (1) trabajo durante el día en grupos; (2) aislamiento celular nocturno; y (3) regla del silencio absoluto en todo momento. Había una disciplina rígida y un régimen de castigos severo, por lo que los castigos corporales eran frecuentes, menospreciando la dignidad humana [N. de la T.].

¿Qué se puede hacer para conseguir el pleno empleo en la prisión? Primero, debemos dejar de quejarnos acerca de lo que funciona y lo que no. Debemos ser lo suficientemente sociológicos como para reconocer que los procesos más importantes en prisión no se producen en las audiencias frente a la junta de tratamiento ni en la oficina del asesor. La clave es la recreación en prisión de los conflictos dañinos de nuestros suburbios. Debemos entender su significado para los que participan en lo que podría en caso contrario ser interpretado como batallas absurdas de psicópatas. Son los intentos frenéticos de alcanzar el poder y la hombría por parte de hombres inútiles que saben lo inútiles que son.

El remedio - si hay uno en este orden social infeliz, es el empleo a jornada completa. Debemos aprender a convertir la prisión en una vía de escape para salir del desempleo a aquellos hombres y mujeres que sufren en un mundo caótico con algún interludio en una prisión también caótica. Es difícil prever el fin de la delincuencia dentro de la prisión, pero se puede reducir, y algunos pueden salir de la cárcel con posibilidades reales de entrar en el mundo laboral.

Los criminólogos no tienen mucho que aportar a la transformación de la delincuencia de la prisión si insisten en apegarse a metodologías cuantitativas. Esta transformación es de vital importancia si nuestro sistema de justicia penal no se deteriora a un nivel aún mayor de desorden. Tenemos que afirmar tan alto como podamos que, si queremos reducir la reincidencia, los medios se tienen que encontrar en un alivio de la pobreza y de la exclusión social, no en un sistema mágico de rehabilitación. Hasta el día en que el trabajo recupere su importancia real en la vida de cada ciudadano, todavía tenemos que hacer lo que podamos para convertir la prisión en un lugar donde el recluso esté razonablemente seguro, donde esté sujeto a unos controles justos y legales, donde pueda trabajar productivamente si lo desea y donde haya esperanza para una vida mejor en el mundo que le espera después de su liberación. Para poner el quid de la cuestión en la jerga de la administración pública, es contraproducente crear un infierno de desesperación en la prisión. Maximizaremos los beneficios de las prisiones si conseguimos crear una comunidad que se rija por el derecho, que sea segura, en que se pueda trabajar y exista la esperanza (DINITZ, 1980). No parece que sea esperar demasiado.

6. Bibliografía

Harry E. ALLEN y Clifford SIMONSEN (1981), *Corrections in America*, New York: Macmillan Publishing.

Harry E. BARNES y Negley K. TEETERS (1951), *New Horizons in Criminology*, New York: Prentice-Hall.

Harry E. BARNES (1972), *The Story of Punishment*, Montclair, New Jersey: Patterson Smith Publishing.

Louis P. CARNEY (1980), *Corrections: Treatment and Philosophy*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Paul K. CLARE y John H. KRAMER (1976), *Introduction to American Corrections*, Boston: Holbrook Press.

Donald CLEMMER (1958), *The Prison Community*, New York: Holt Rinehart and Winston.

Albert K. ET AL COHEN (1976), *Prison Violence*, Lexington: Massachusetts, D.C. Health and Co.

John P. CONRAD y Simon DINITZ (1978), *The Prison Within the Prison: Discipline at the Impasse*, Final Report of the National Isolated Prisoner Seminar Washington, D.C.: The National Institute of Corrections.

John P. CONRAD y Simon DINITZ (1977), *In Fear of Each Other: Studies of Dangerousness in America*, Lexington: Massachusetts, D.C. Health and Co.

Donald R. CRESSEY (1960), "Limitations on Organization and Treatment in the Modern Prison", en CLOWARD, Richard A. *et al.*, *Theoretical Studies in Social Organization of the Prison*, New York: Social Science Research Council.

Donald R. CRESSEY (1959), "Contradictory Directives in Complex Organization: The Case of the Prisons", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4.

Simon DINITZ (1980), *Are Safe and Humane Prisons Possible*, The John Vincent Barry Memorial Lecture, The University of Melbourne, Australia.

Johan GALTUNG (1958), "The Social Functions of a Prison", *Social Problems*, Vol. 6, págs. 127-140.

Ronald C. HUFF (1974), "Unionization Behind the Walls", *Criminology*, Vol. 12, Núm. 2.

John IRWIN y W. HOLDER (1973), "History of the Prisoner's Union", *The Outlaw Journal of Prisoner's Union*, Vol. 2.

James B. JACOBS (1977), *Statesville: The Penitentiary in Mass Society*, Chicago: University of Chicago Press.

Dwight C. JARVIS (1978), *Institutional Treatment of the Offender*, New York: McGraw-Hill.

Paul W. KEVE (1981), *Corrections*, New York: John Wiley and Sons.

David W. LEWIS (1965), *From Newgate to Dannemora: The Rise of the Penitentiary in New York 1796-1884*, Ithica: Cornell University Press.

Richard H. MCCLEERY (1966), "Policy Change in Prison Management," en Etzione Amital (eds.), *Complex Organizations: A Sociological Reader*, New York: Holt Rinehart and Winston.

Blake MCKELVEY (1936), *American Prisons: A Study in American Social History Prior to 1915*, Montclair: New Jersey, Patterson Smith.

James W. C. PARK (1976), "The Organization of Prison Violence," en COHEN, Albert K. *et al.* (eds.), *Prison Violence*, Lexington: Massachusetts, D.C. Health and Co.

David J. ROTHMAN (1971), *The Discovery of the Asylum: Social Order and Disorder in the Republic*, Boston: Little Brown and Co.

Gresham M. SYKES (1958), *The Society of Captives: A Study of a Maximum Security Prison*, New Jersey: Princeton University Press.

Fredric M. THRASHER (1968), *The Gang*, Chicago: University of Chicago Press.