

# Diagnóstico y pronóstico de una estructura carcelaria \*

ANGEL RODRIGUEZ KAUTH  
REINALDO E. GUIÑAZÚ \*\*

1. Introducción; 2. Análisis de las datas; 3. La penitenciaría de San Luis. 4. La prisión de tratamiento; 5. Conclusiones y proyectos.

## 1. Introducción

El presente trabajo pretende transmitir en forma sucinta algunas de las ideas que los miembros del Centro de Criminología de San Luis elaboraron acerca del sistema penitenciario de la Provincia, a la vez que reseñar algunos intentos de llevar a la práctica esas ideas.

Nuestro sistema penitenciario provincial consta de una penitenciaría para hombres, con una población media de 60 internos; una sección del Hogar Buen Pastor con 7 reclusas; y dos cárceles de encausados (una en Villa Mercedes y otra en San Luis) con 40 sujetos en total, todos dependiendo de la Jefatura de Policía de la Provincia.

Dado que la penitenciaría de varones es la mejor organizada y la que posee una población numéricamente más importante, dirigiremos, en

\* Fue presentado con algunas modificaciones a las Jornadas regionales Centro-Cuyo de Criminología y Derecho Penal (San Luis, nov. de 1971), bajo el título de Consideraciones sobre la política penitenciaria, auspiciada por el Centro de Criminología de San Luis.

\*\* Do Centro de Criminología da San Luis, Argentina.

primer lugar, nuestra atención hacia ella. Nuestra primera tarea fue tratar de describir su situación actual intentando establecer sus virtudes y defectos. Encaramos la tarea con la hipótesis, que luego se confirmó plenamente, de que no se aplicaban técnicas rehabilitantes de alguna especie, teniendo nosotros como meta una institución penitenciaria que las usara con resultados positivos. Como principal marco de referencia usamos los dos modelos de prisiones que describe Donald R. Cressey, en su artículo: *Prison organizations*.<sup>1</sup> Uno de los modelos es el llamado *punitivo-de custodia*, con las características organizacionales de: jerarquía de tipo militar entre los empleados, toma de decisiones como facultad exclusiva de la dirección, comunicación vertical, apego a las reglas como valor muy apreciado, énfasis en las funciones de custodia y castigo, etc. Y el otro modelo llamado *orientado hacia el tratamiento* con las características organizacionales de: ausencia de jerarquías por rangos reemplazadas por el criterio de autoridad técnica, participación de todos los empleados e internos en la toma de decisiones, comunicación horizontal y vertical, aliento a la creación e iniciativa, énfasis en las funciones de tratamiento y rehabilitación, etc.

Estas características de organización dependen, según el autor, de los fines que se persiguen, y estos también determinan las actitudes del personal. Así, en las prisiones punitivas, el fin es el castigo o la custodia pues la organización es de tipo militar y se favorecen las actitudes persecutorias. En las de tratamiento, el objetivo es la rehabilitación del interno porque la estructura organizacional toma el tipo de un hospital psiquiátrico progresista favoreciendo las actitudes *terapéuticas*. Es decir, que en ambos modelos aparecen tipos diferenciales de actitudes frente al castigo; en las primeras la actitud que se alienta es de tipo favorable al castigo, mientras que en las otras se desalienta el mismo.

A los efectos de conocer las actitudes vigentes en nuestro penal es que construimos una escala de tipo Likert con el objeto de averiguar la posición media de nuestra población de guardiacárceles y celadores frente al castigo con lo que completaríamos las observaciones directas, para obtener el esquema organizacional de la penitenciaría, y viendo luego si éste es asimilable a alguno de los dos modelos descriptos anteriormente.

## 2. Análisis de los datos

Al observar los protocolos de las respuestas encontramos que la escolaridad media de los 48 sujetos que componen el personal penitenciario es de algo más de 6 años, vale decir, un quinto grado tradicional en la escuela primaria argentina. La edad promedio de los encuestados es de 34 años. En cuando a las actitudes del personal frente al castigo como medida de control de los penados encontramos que la posición media de nuestra población es de ni acuerdo ni desacuerdo frente al tema, ya que el pro-

1 Cressey, Donald R. *Handbook of organization*.

medio en la escala es de 2,9848 dentro de un *continuum* de uno a cinco puntos. Pensamos que esto no debe interpretarse como indiferencia al tema por parte de los encuestados sino que es el resultado de su ambivalencia frente al problema, como lo demuestra el análisis cualitativo de las respuestas, donde se ve que consideran necesario al castigo si bien dentro de ciertos límites. Es de hacer notar que el 93,72% de la población está de acuerdo con mantener la celda de castigo ya que de esa forma "se les puede quitar la rebeldía". Encontramos también, que el 50% cree que es necesario castigar severamente a los penados para que les sirva de escarmiento, mientras que las dos terceras partes (nótese la contradicción) estiman que se debe ser suave con los presos. Para que resalte más la incongruencia de lo que venimos señalando, vemos que el 79% cree que se deben prohibir las visitas privadas de las esposas a los presos, a la vez que el 67% estima que los internos debieran gozar del máximo posible de comodidades en el penal. Estas contradicciones cuantitativas se explican cualitativamente cuando observamos que en lo que hace a la prohibición de las visitas privadas la razón aducida es que la cárcel es un lugar de castigo y "sino van a estar mejor que en su casa", y en lo que respecta a la afirmación de que los internos deben gozar del máximo de comodidades, explican que debe ser así para de esa forma evitar problemas de insubordinación. Esta falta de congruencia en el sentido dado a las respuestas, obedece a la misma ambivalencia desorientadora en que se mueven nuestros sujetos y que muy probablemente se deba a la ausencia de un reglamento carcelario que regule su rol. Con nuestra escala también exploramos la presencia o ausencia de una visión maniqueísta del mundo para ver si influía sobre las actitudes frente al castigo. Encontramos que el 45% de la población cree que el mundo puede ser dividido en personas totalmente buenas y totalmente malas. Cruzada esta variable maniqueísmo con la actitud frente al castigo y dicotomizada esta última a partir de la media en actitudes favorables o desfavorables, encontramos que la asociación entre ambas, calculadas mediante la *Q* de Yule, es de .56 a la vez que el *ji-cuadrado* correspondiente es de 3,8692 que resulta significativo al nivel de 95% por lo que es muy difícil se deba al azar este resultado obtenido. La asociación hallada es producto de la visión maniqueísta sobre las actitudes frente al castigo. Los que dividen a los hombres en buenos y malos tienden a tener actitudes favorables al castigo. Es interesante hacer notar que cuando responden, tratan de hacerlo de acuerdo a las reglas de la institución antes que con opiniones personales. Así, por ejemplo, en el ítem que se refiere a que si tirarían a matar cuando un preso intentara fugarse, la mayoría dice que no, pero al preguntársele porque, respondían con expresiones como: "porque me meterían preso", "porque perdería el puesto", "porque está prohibido", etc.

*Resumiendo:* Si bien en el análisis cuantitativo el personal aparece como indiferente frente al castigo, en el cualitativo se ven algunas tendencias en favor de éste, aunque lo que más salta a la vista es la ambivalencia del personal probablemente causada por la ambigüedad de su rol no reglamentado. Cuando aparece norma bien consolidada como la que dice

que no se debe tirar a matar a un preso que se fuga, sin una serie de maniobras intimidatorias anteriores, los sujetos tienden a contestar con ella antes que con sus propias opiniones.

### 3. La penitenciaría de San Luis

Es así que van apareciendo algunos datos de la organización de la penitenciaría que son típicos del modelo punitivo de custodia, como son: la actitud favorable al castigo de su personal y la tendencia a las normas de la institución. Ambos resultados son perfectamente esperables por cuanto el personal de la penitenciaría es personal policial, con la organización y actitudes que eso implica.

#### 3.1 *Patrón de autoridad*

Según Cressey, el patrón de autoridad de las prisiones punitivas sería de tipo militar con sus características de verticalidad, obediencia a la autoridad basada en el castigo, ordenación por rangos, sumisión automática a las reglas y énfasis en la disciplina; basándose la autoridad de los dirigentes en el hecho de ocupar un lugar en la jerarquía de rangos independientes de sus habilidades o conocimientos. Vemos que este modelo se asimila perfectamente al de nuestra penitenciaría. La estructura jerárquica por rangos de la policía y de la penitenciaría tiene: oficiales, suboficiales, agentes y auxiliares. La autoridad es vertical y los empleados deben obedecer a sus superiores en cada nivel, obedeciendo la última orden que se les dé, independiente de que sea contradictoria con otra o no tenga sentido. La obediencia es un valor muy apreciado. Otra de las características de las prisiones punitivas como es la obediencia absoluta a los reglamentos solo se encuentra en un par de rubros, pero la razón está en que ese reglamento no existe. Sin embargo, la estructura está dispuesta para que lo haya, y el hecho de que no existe crea una gran inseguridad en el personal que reniega por su ausencia. La actual dirección del penal se ha hecho eco de esta inquietud y ha elevado a jefatura un autoproyecto de reglamento interno. Vemos entonces que otro requisito de este tipo de prisiones, la *burocratización* está a punto de conseguirse. La obediencia ciega a las reglas es el principal valor de una organización basada en la eficiencia. La consecuencia de la falta de reglamento en la penitenciaría, organización autoritaria proyectada para basarse en él, es que la misma carece de *personalidad* propia, y el grupo de personal adquiere el estilo del director de turno, el que por otra parte cambia con frecuencia por razones políticas. Es así que vemos en el personal una actitud temerosa, acerca de todo tipo de actividad que no sea ordenada específicamente por la dirección. Vemos que con la dirección actual la estructura organizacional responde a sus órdenes que son liberales, de la misma forma que respondió bajo otras direcciones anteriores.

El trabajo personal de los penados es visto como un privilegio más que como un derecho del convicto, como lo muestra el hecho de que una

de las formas de castigo es la prohibición de trabajar en los hornos de ladrillos, labor esta que es la mejor remunerada en el penal pese a las bajas sumas que reciben los penados si las comparamos con las remuneraciones que se suelen pagar en el exterior por esa misma tarea.

### 3.2 *Patrón de comunicación y toma de decisiones*

El patrón de comunicaciones y toma de decisiones está estrechamente relacionado con el modelo de autoridad de la organización. Por ser de tipo punitivo, vemos que la toma de decisiones se halla exclusivamente en la dirección del penal, las iniciativas personales de los empleados son sistemáticamente desautorizadas. Las comunicaciones son formales y restringidas a órdenes. Este último punto, al igual que sucede con la ausencia de reglamentación, muestra una discrepancia con el modelo teórico, que obedece al mismo mecanismo de la discrepancia anterior. Pues así como la estructura organizacional punitiva de la penitenciaría carece de reglamentación pese a estar hecha para funcionar en base a ella, aquí vemos que a pesar de existir canales de comunicación formalizados en el reglamento de policía, aunque no en las normas de la prisión, el grupo utiliza otros tipos de comunicaciones informales, que en definitiva permite a los penados estar al tanto de muchas novedades que se producen en la administración. En la base vemos la misma falta de normas de la penitenciaría al respecto. La estructura proyectada para restringir las comunicaciones, y así facilitar el control de los penados aumentando la seguridad, se ha aflojado por así decirlo al carecer de un reglamento interno. Es común ver a los penados hablando con la dirección sin seguir la vía jerárquica correspondiente."

El campo de toma de decisiones de los empleados acerca de los penados es prácticamente nulo, siendo la función principal vigilar el comportamiento de los internos y comunicar sus faltas a la dirección. Generalmente la poca precisión de los roles de los empleados hace que estos *trancen* con los penados y a cambio de que éstos los *dejen bien* ante la dirección, *hacen la vista gorda* ante algunas irregularidades.

La penitenciaría carece de personal técnico en tratamiento. Este objetivo lo persigue el personal del Centro que trabaja allí, recibiendo amplia ayuda y completa libertad. Esto último es exactamente lo opuesto a lo que debe suceder en una prisión punitiva, donde el personal profesional tiene serias limitaciones en su tarea por razones de seguridad y de filosofía carcelaria, pero esto ocurre en nuestra estructura debido a la buena voluntad de los directores y otras autoridades.

### 3.3 *Patrones de recompensas y castigos*

Una de las características de las prisiones punitivas, que también se advierte en la Penitenciaría Provincial, consiste en que las desviaciones de las reglas son vistas como intencionales y por lo tanto castigadas por la autoridad, siendo la represión el principal método que se usa para

estimular la conformidad a las normas. Un *buen preso* es el que cumple las normas y uno *malo* el que así no lo hace, mereciendo este último calabozo y otras medidas disciplinarias semejantes. Exactamente el mismo criterio se utiliza para clasificar a los empleados. En este modelo no se evalúan los avances en el tratamiento y en la recuperación de los presos, sino que se juzga el comportamiento de acuerdo a la desviación o conformidad a las reglas, y al cumplimiento o no de las órdenes que se le impartan. En resumen, la estructura organizacional de la cárcel local responde bastante fielmente a modelos carcelarios de tipo punitivo. Siendo el inconveniente de este tipo de estructuras organizacionales el no responder a los objetivos penitenciarios de tratamiento como lo señala el Servicio Penitenciario Federal y la Constitución Nacional que apuntan y pretenden la recuperación y rehabilitación de los penados. Esto es así porque nuestra estructura organizacional carcelaria pone su énfasis en el castigo y en la custodia del hombre en lugar de ubicar su foco atencional en los fines enunciados precedentemente.

#### 4. La prisión de tratamiento

Este otro modelo descrito por Cressey responde a objetivos terapéuticos rehabilitantes, siendo por tal motivo el modelo de estructura organizacional que auspicia este centro de criminología para el sistema local. Las principales características de este modelo son:

##### 4.1 *Patrón de autoridad*

El patrón de autoridad de este modelo se basa en la idea de que cada rol de la organización está integrado en la forma lo más extensamente posible en un sistema dirigido a una única meta que es la rehabilitación de los internos, de acuerdo a sus necesidades individuales. Consecuentemente la autoridad que aparece no sigue líneas verticales sino que estaría en varias paralelas siendo el criterio para deslindar la autoridad la competencia técnica. Los profesionales del tratamiento hacen el diagnóstico del interno cuando ingresa, prescriben su tratamiento y evalúan su progreso. Ellos son terapeutas y coordinadores del resto del personal que colabora activamente. Vemos aparecer la noción de trabajo en equipo que es incompatible con una línea vertical de autoridad. La colaboración penado-empleado-dirección-profesional es una interacción recíproca alimentada por un proceso de *feedback* en donde se fomenta la iniciativa personal y una actitud comprensiva hacia los internos. En este sistema el castigo no tiene cabida pretendiéndose hacer de las relaciones sociales en la comunidad carcelaria una técnica terapéutica que permita la resocialización y la educación. Se estimula un alto grado de espontaneidad y creación en los penados y empleados así como conductas autodirigidas lo que aumentará la autoestima de los integrantes de esta comunidad, facilitando por consiguiente su recuperación. En este modelo de organizaciones carcelarias se facilita la expresión de los conflictos psicológicos con todo lo que esto tiene de positivo y se utilizan las técnicas de diná-

mica de grupo para el aprendizaje de los roles sociales. Los penados y empleados *concienten* en ser subordinados si bien la autoridad de los cuerpos técnicos es mínima y debe consultar con ellos a cada instante.

#### 4.2 *Modelo de comunicación y toma de decisiones*

En la prisión de tratamiento las comunicaciones horizontales son ampliamente estimuladas, la toma de decisiones es totalmente descentralizada participando la totalidad del personal y de los internos en la mayor parte de las decisiones que se asumen en la penitenciaría, incluso en algunas tan importantes como juzgar cuando un preso está rehabilitado. Se estimula la iniciativa del personal y de los internos en cuanto hace a técnicas de resocialización y educación. Además al percibir a los penados como *pacientes*, cierta clase de comunicación como la terapia de grupos, reuniones de alcohólicos anónimos, y grupo de hombres prontos a salir en libertad condicional son propiciadas activamente. También como todos los empleados participan directamente de la terapia, esto requiere comunicaciones extensivas con los penados y entre el personal para poder evaluar su progreso. Es la comunidad íntegra la que discute la política de la institución así como tareas y programas aunque de hecho la autoridad ejecutiva radique solo en manos de la dirección. El énfasis de la dirección se halla en producir rehabilitación por lo que se espera que los empleados usen su directriz, iniciativa e ingenio antes que cumplir estrictamente las reglas que provengan de la dirección.

#### 4.3 *Patrones de recompensas y castigos*

En este modelo casi todas las desviaciones a las normas incluido el homicidio es percibido como no intencional. El empleado o el preso que se desvían de las reglas son considerados incapaces de seguirlas debido a su ignorancia o a características de personalidad; consistentemente es la educación y la terapia y no el castigo lo que se utiliza como medida correctiva.

### 5. Conclusiones y proyectos

A) La penitenciaría de San Luis, posee la estructura organizacional de las prisiones centradas en el castigo.

B) Sin embargo debido a la falta de reglas explícitas, el personal oscila entre actitudes pro castigo y actitudes contrarias al mismo, dominado por la ambivalencia.

C) Es la personalidad y el estilo del director de turno que marca la tónica de la organización.

D) Es necesario independizar el cuerpo carcelario de la policía, para poder establecer una organización basada en el tratamiento, y con el fin de conseguir la rehabilitación de los penados.

E) Independientemente del régimen penitenciario imperante (actual, progresivo, abierto, etc.) auspiciamos la utilización de las técnicas de comunidad terapéutica, por todo lo que ellas tienen de beneficioso para el aprendizaje de roles sociales positivos.

F) Es necesario constituir grupos de trabajo, en forma inmediata y en las condiciones actuales de funcionamiento, que vayan familiarizando al personal y a los internos con las técnicas de dinámica de grupo, sirviendo al mismo tiempo como método de diagnóstico institucional, y funcionalmente como aliviador de tensiones internas.

Debe hacerse notar que este centro ha elevado un anteproyecto de ley del sistema penitenciario de San Luis al Gobierno provincial, que contempla entre otras cosas, el número y tipo de institutos correccionales necesarios y la necesidad de la creación de un cuerpo guardiacárceles independiente de la policía.

Finalmente debemos decir que la cárcel de tratamiento que imaginamos para San Luis, como para el resto del país, debe comenzar a funcionar en principio con condenados seleccionados básicamente en función de sus antecedentes delictivos y el pronóstico de peligrosidad que haga el cuerpo médico-psicológico que tenga a su cargo esta importante labor.

## COMUNICAÇÃO EM PROSA MODERNA

2.<sup>a</sup> edição — 3.<sup>a</sup> tiragem — 502 p.

Othon M. Garcia

Obra revolucionária no campo da expressão em língua portuguesa, ensina não apenas a escrever, mas principalmente a pensar com eficácia e objetividade e a escrever sem a obsessão do purismo gramatical, mas com a clareza e a coerência indispensáveis a fazer da linguagem, oral ou escrita, um veículo de comunicação e não de escamoteação de idéias.

A venda nas livrarias

Pedidos para a Fundação Getulio Vargas.

Praia de Botafogo, 188 — Caixa Postal, 21 120, ZC-05,

Rio de Janeiro — GB.