



**Universidad Autónoma Metropolitana.
Unidad Iztapalapa.
División de Ciencias Sociales y Humanidades.
Departamento de Economía.
Maestría en Estudios Organizacionales.**



**MAESTRÍA EN
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**ASESORA: IRENE JUANA GUILLEN
MONDRAGON**

**ALUMNO: RAUL ADRIAN MONTESINOS
CAMARILLO**

**TESIS:
“ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
PENITENCIARIO Y LA PERTINENCIA DE
LAS COMPETENCIAS LABORALES: EL
CASO DE LA PENITENCIARIA DE SANTA
MARTHA ACATITLA EN EL DISTRITO
FEDERAL”**

Índice.....	1
Introducción.....	4
Capítulo 1: ¿Por qué una aproximación organizacional?.....	20
1.1 La cárcel como institución.....	22
1.1.1 La importancia del sistema penitenciario como una organización.....	27
1.2 Importancia de la teoría de la organización y los estudios organizacionales.....	42
1.2.1 La estrategia en la organización.....	43
1.2.2 Tipo de organizaciones y su contextualización en México.....	53
Capítulo 2: La naturaleza histórica del trabajo.....	59
2.1 El trabajo como concepto.....	60
2.1.1 Del trabajo de la organización a la organización del trabajo.....	69
2.1.2 El modelo Taylorista.....	73
2.1.3 Crisis del Taylorismo y nuevas formas de organización del trabajo.....	77
2.1.4 Surgimiento de las nuevas formas de organización del trabajo.....	80
2.1.5 Un nuevo modelo de producción: el flexible.....	84
2.2 El trabajo penitenciario.....	91
2.2.1 El trabajo penitenciario como autorregulador.....	95
2.2.2 La problemática de los sistemas privados.....	100
2.2.3 El trabajo penitenciario como instrumento de readaptación social.....	101
2.3 Las nuevas formas de organización del trabajo y las competencias laborales.....	104
2.3.1 Las competencias laborales y los cambios en el contenido del trabajo.....	107
2.3.1.1 Las competencias laborales y el análisis del puesto de trabajo.....	119
2.3.2 Las competencias laborales y la importancia de su estudio.....	124
2.3.2.1 Las competencias laborales y los recursos de una organización.....	127
2.3.3 Las competencias laborales y sus definiciones conceptuales.....	130
2.3.3.1 Las competencias laborales para el análisis del trabajo.....	132
2.3.4 Las competencias laborales: lineamientos principales.....	138
2.3.5 Ventajas del modelo de competencias laborales.....	142

Capítulo 3: Metodología de la Investigación.....	146
3.1 ¿Qué tipo de investigación elegir?.....	147
3.2 Algunas consideraciones sobre la investigación cualitativa.....	148
3.3 La investigación tradicional.....	150
3.3.1 El método experimental.....	150
3.3.2 La predicción.....	151
3.4 La investigación cualitativa.....	152
3.4.1 Concepción holística.....	153
3.5 La investigación cualitativa y la teoría.....	154
3.5.1 El naturalismo en la investigación cualitativa.....	156
3.5.2 La flexibilidad de la investigación cualitativa.....	156
3.5.3 La investigación cualitativa en el contexto.....	157
3.5.4 El trabajo cualitativo de campo.....	158
3.6 Cualitativo o cuantitativo ¿hay otras alternativas?.....	161
3.6.1 La observación científica.....	164
Capítulo 4: Organización del Trabajo Penitenciario.....	182
4.1 Matriz de origen de la criminología.....	183
4.2 Desarrollo teórico del surgimiento de la prisión.....	192
4.3 Desarrollo teórico criminológico en el caso de México.....	200
4.3.1 Época Prehispánica.....	200
4.3.2 Época Colonial.....	206
4.3.3 Época Independiente.....	207
4.3.4 Época Contemporánea.....	211
4.4 Surgimiento del moderno sistema penitenciario mexicano.....	211
4.4.1 Fundamentos del sistema penitenciario de la ciudad de México: el caso de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.....	217
4.5 Dispositivos teóricos conceptuales de referencia.....	221
4.6 Una visión organizacional de la Penitenciaría.....	244
4.6.1 Una mirada a la realidad mexicana: medio ambiente y criminalidad.....	263
4.6.2 Estrategias implementadas en el sistema penitenciario.....	291
4.6.3 Análisis de la organización penitenciaria.....	299

4.6.4	El estudio de la personalidad en la ejecución penitenciaria.....	303
4.6.5	Programas de tratamiento asistencial por grupos.....	310
4.6.6	Costos de la pena de prisión.....	326
4.6.7	Binomio trabajo-capacitación.....	347
4.7	Perspectiva de los internos sobre la Penitenciaría.....	365
4.8	Hacia la mejora organizacional del trabajo penitenciario.....	391
	Conclusiones.....	430
	Bibliografía.....	438
	Hemerografía.....	443
	Anexos.....	449
	Índice de Cuadros, esquemas, organigramas, diagramas y diagramas de flujo, tablas y graficas.....	467

INTRODUCCIÓN

El motor principal de la civilización occidental tal como la conocemos, es el más indispensable y el menos celebrado. No es el dinero, ni la tecnología, ni tampoco los números. No es la ciencia como tal, ni las ideologías en sí, ni siquiera la "industrialización" o el "desarrollo". Sin embargo, sin éste no sería posible ningún aspecto de la civilización occidental tal como la conocemos. Es la Organización. O tal vez, para decirlo mejor, la idea de organización.

Lee Thayer,

Organization ↔ Communication, 1988.

Los Estudios Organizacionales en nuestro país se han caracterizado por ser un campo multidisciplinario muy complejo, que demanda una aproximación real y objetiva de las experiencias que cada organización requiere. La finalidad de este trabajo es la de establecer una reflexión descriptiva de nuestra propia realidad organizacional; ya que resulta necesario para entender el funcionamiento, comportamiento, diseño y transformación de la misma.

Es importante mostrar las particularidades de la institución penitenciaria, desde el aspecto formal e informal que nos ayuden a generar un conocimiento propio que sea el parteaguas para enriquecer futuras investigaciones, al realizar un análisis sobre uno de los problemas más relevantes que presentan las organizaciones en nuestro país, que es la falta de implementación de estrategias, que en el caso que aquí se aborda está enfocado hacia el establecimiento del trabajo más allá de un medio para la readaptación social del delincuente, es decir, como instrumento para mejorar el desempeño en lo que respecta a las funciones organizativas e incluso económicas de la institución penitenciaria.

Siendo estos últimos abordados desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, considerando la teoría del proceso laboral analizada por Andrew Friedman (1997), Richard Edwards (1978), Michel Burawoy (1985) y Craig Littler (1993).

Se toma en cuenta también que la conocida organización moderna surgió como resultado de la creciente sociedad industrial, pero más específicamente en la primera década del Siglo XX, teniendo como base la Organización Científica del Trabajo (OCT) que con su marcada estructura burocrática configura el perfil de dicha organización la cual tuvo vigencia como modelo predominante hasta 1960.

Donde posteriormente el declive de este tipo de organización burocrática dio la pauta para que se presentara un nuevo modelo de organización (el denominado flexible o posmoderno) este último tuvo su origen en Japón, estableciéndose así como una forma de organización alternativa cuyos principios básicos se fundamentaban en la negación práctica de los principios tayloristas burocráticos, los cuales eran útiles con el modelo de organización moderna. Las principales características de este nuevo modelo se reflejaron en su flexibilidad y su capacidad para estimular la participación de sus integrantes, lo que dio así la denominación de modelo flexible, post-moderno ó post-burocrático (Barba: 2001)

Investigadores de las organizaciones como es el caso de Mintzberg (1999) y Montaña (2000) indican que no existe hasta el momento un modelo único ó excelente de organización, pero, se presenta un referente en común en dichas organizaciones; que es el ambiente globalizado en el cual se desarrollan. Donde las particularidades de cada una de ellas, definirá su tipo de estructura (formal/informal), la cual repercute en su forma de actuar.

La importancia de la estrategia para las organizaciones tal y como lo menciona Barba (Ibíd.) es que se orienta a reducir la incertidumbre ocasionada por el azar y tiene su resonancia en la estructura, lo que nos muestra que el cambio organizacional es una de las principales condiciones contemporáneas de la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo, el ambiente internacional marcado por la globalización obliga a las organizaciones a ser mucho más eficientes, como un requisito fundamental para poder subsistir en él. Por lo cual

un primer objetivo es conocer la organización penitenciaria con la finalidad de establecer sus particularidades y formas de desarrollo, para más adelante analizar la organización del trabajo penitenciario como otro objetivo primordial.

Un tercer objetivo, es el de conocer las condiciones del trabajo en las organizaciones encargadas de la readaptación social en el Distrito Federal (DF), a partir de un estudio de caso en la Penitenciaría de Santa Martha Acatitla del DF. (PSA) de la Dirección General de Reclusorios (DGR), institución dependiente del Estado, que como principal objetivo y razón de ser es la rehabilitación y readaptación social de los individuos que en ella se encuentran, sobre la base de tres aspectos fundamentales: *trabajo, capacitación para el mismo y educación.*

El trabajo como estrategia para la rehabilitación y readaptación social de los individuos desde el enfoque de los estudios organizacionales juega un papel fundamental para conocer las condiciones contextuales y estructurales que presenta el trabajo en la PSA y, así resaltar la problemática específica que se detecte en dicha organización, aunque existen una infinidad de problemas dentro de la PSA, se abordara lo relativo al aspecto del trabajo. Estableciendo las siguientes interrogantes acerca de la cuestión laboral en la institución penitenciaria ¿La actividad laboral impacta en el comportamiento y actitud de los internos?, ¿En caso de repercutir, en qué forma se observa?, ¿Cómo puede influir el trabajo hacia el comportamiento positivo de los internos dentro de la penitenciaría, en el aspecto individual, de grupo, organizacional y social o en todos en su conjunto?

La pertinencia de este estudio se deriva de las demandas de la sociedad y del mismo entorno de modernización institucional, el cual exige como resultado la obtención de la eficiencia organizacional, como elemento indispensable para seguir existiendo.

Este trabajo justifica en su contenido, el tomar en cuenta a la actividad laboral como una estrategia fundamental para el buen funcionamiento y eficacia

de esta organización, (estrategia en el sentido de brindar una actividad laboral, que evite el tiempo de ocio, que según investigaciones realizadas en dicha institución por la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal en Noviembre del 2002; este tiempo es utilizado en la gran mayoría de las veces para reproducir aún más la conducta criminal: contaminando con dicha actitud a los demás internos) ya que, como lo podemos observar en *Anexos 1: Ámbito jurídico* representado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (C.P.E.U.M.) en el Título primero, Capítulo I; llamado De las garantías individuales. En los Artículos 18 a 23 toman en cuenta lo concerniente a la privación de la libertad, así como el proceso que se debe seguir en tal circunstancia, cabe mencionar que si una persona incurre en un delito al ser sometido a un proceso judicial y es declarado culpable pierde de manera automática ciertos derechos como ciudadano libre; pero a su vez adquiere también otros derechos pero como individuo que debe cumplir una pena de prisión.

Es el Artículo 18 de la C.P.E.U.M es el que determina que “Los Gobiernos de la Federación y de los Estados organizarán el sistema penal, en sus respectivas jurisdicciones, sobre la base del trabajo, capacitación para el mismo y la educación, como medios para la readaptación social del delincuente”. (IFE, 2008: 12) Lo anterior resalta la importancia de tomar en consideración una aproximación al conocimiento de la realidad local, al tomar como objeto de estudio la PSA, con la finalidad de que dicho estudio no sea estéril a la problemática nacional, en otras palabras que tenga vigencia y validez actualmente en nuestro país. Como determina el artículo antes mencionado, el trabajo debe ser una de las bases para la readaptación social del individuo, pero la realidad nos indica que dicho aspecto no es considerado como fundamental para el cumplimiento de los fines de la institución penitenciaria.

En el primer capítulo se define a la cárcel como una institución, así también se justifica la pertinencia de una aproximación organizacional con la finalidad de ver cómo está puede ser utilizada como un elemento importante para el análisis de la organización. Se explica la importancia que tiene el trabajo al ser un elemento esencial para la formación de identidad en el ser humano y como medio para el establecimiento de las relaciones sociales. Cuestión interesante para la institución penitenciaria, que de manera fundamental tal y como lo maneja Porter (1994), se deben analizar los recursos con los que cuenta cada organización y potenciarlos, en el caso de la institución penitenciaria la finalidad será la obtención de una ventaja comparativa frente a los demás centros de reclusión; debido a que se puede establecer a la Penitenciaría de Santa Martha Acatitla como uno de los primeros centros donde se potencialice la actividad laboral. Brindando oportunidad a los internos de poder ejercer una actividad lícita y productiva que en el caso de la PSA, sería prácticamente el logro de una mejor readaptación social de los individuos que en ella se encuentran, mediante el aprovechamiento de su tiempo en cosas positivas (como es el trabajo y la disciplina que este les proporciona), lo que repercutiría en un mejor comportamiento y participación de los internos en programas para su bienestar dentro de la prisión, así como también se presentaría una disminución de conflictos dentro de la institución, esto en un sentido estratégico para salvaguardar su integridad física.

También se pone énfasis en la definición de la estrategia en la organización, además de resaltar dicho concepto hacia el aspecto laboral, tomando en consideración autores como Edwards (1978), Burawoy (1985) Littler (1993) y Friedman (1997), donde la perspectiva a resaltar que presentan dichos autores son los siguientes: las importantes relaciones sociales que están implícitas en el proceso de trabajo y; la autonomía, responsabilidad y sentido de identidad que proporciona el trabajo.

Posteriormente se presenta una comparación teórica de la Organización Científica del trabajo (OCT), con la Organización Flexible Trabajo (OFT). Además de una tipología de las organizaciones en México desde el periodo de la época colonial, hasta nuestros días con la finalidad de mostrar que desde las organizaciones llamadas modernas hasta las posmodernas siempre ha estado presente la idea de estrategia; para después mostrar las ventajas que esta puede proporcionar a la organización encargada de la readaptación social en México.

En el segundo capítulo se muestra la evolución histórica del concepto de trabajo tanto para los individuos como para las organizaciones, esto básicamente para resaltar la importancia de dicho concepto para la organización penitenciaria. Se contextualiza lo que representa el concepto del trabajo en tres aspectos:

- 1) El primero es en el individuo, reflejándose en la capacitación, calificación y en beneficio de él mismo.
- 2) El segundo aspecto es la repercusión que tiene el trabajo a nivel de grupo, contrastándose con los modelos laborales entre la organización moderna (identificada con E.U) y la organización post-moderna (identificada con Japón); esto con la finalidad de mostrar las formas sociales que traen consigo cada modelo. (Coriat: 1993)
- 3) Ese último aspecto tiene que ver con la función del trabajo para el cambio en la organización, debido a las diversas presiones externas (por parte del ambiente globalizado que exige un mejor desempeño de las instituciones) e internas (por parte de las personas recluidas) que presenta la organización penitenciaria, específicamente en la demanda de una oportunidad laboral para los internos.

En la presentación y explicación de la evolución histórica del concepto de trabajo se lleva a cabo una interesante comparación de modelos de organización del trabajo, por una parte se abordan los beneficios emanados de lo que el autor denomina *Del trabajo en la Organización* ejemplificado claramente en el modelo taylorista y fordista, así como en su crisis derivada de la presencia de nuevas formas de organización del mismo. En contraste con la mencionada *Organización del Trabajo* resultante de un nuevo modelo de producción: el flexible, dicha confrontación de modelos de organización da la pauta para adentrarnos en el trabajo penitenciario y conocer sus finalidades como autorregulador y como instrumento de readaptación social, pero también para conocer las diversas formas en que se representa y mostrar la problemática de los sistemas privados de reclusión que se ejemplifica en el caso de las prisiones de los Estados Unidos.

Se presenta también como un elemento importante para el desarrollo, implementación y organización del trabajo penitenciario a las competencias laborales, debido a los cambios que se han presentado en el contenido del trabajo, en los nuevos requerimientos para el análisis de los puestos de trabajo y los recursos que se pueden potencializar en una organización como lo es la penitenciaria, esto a través de la explicación de definiciones conceptuales de las mismas, mostrando sus lineamientos principales y las ventajas que este modelo de competencias laborales trae consigo.

Por lo expuesto anteriormente se aborda a la competencia laboral como parte fundamental de la estrategia a seguir por parte del sistema penitenciario, para brindar la oportunidad de adquirir, desarrollar y certificar las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización estudiada. De lo antes expuesto se enumeran una serie de preguntas importantes para el desarrollo y justificación de este capítulo:

- I. ¿Frente a quien debe justificarse el aspecto organizacional del trabajo penitenciario?
- II. ¿Cómo es el trabajo dentro del reclusorio, por derecho de libre elección, por preferencia respecto a la actividad, de acuerdo al grado de dificultad ó de la demanda ó mediante la habilidad de cada individuo ó por coacción?
- III. ¿Qué ventaja presenta la posibilidad de implementar las competencias laborales en dicho sistema y para quien seria dicha ventaja?
- IV. ¿Cómo resolver el grave problema de trabajo del interno que sea liberado de la penitenciaría en un país donde prolifera el desempleo?
- V. ¿Cómo reinsertar al excarcelado en el mercado de trabajo, cuando en reclusión hizo cualquier cosa, menos trabajar, o destino su tiempo y sus fuerzas a tareas marginales, sin destino económico ni aceptación?
- VI. ¿Cómo allegarle medidas de subsistencia honrada, si no tienen acceso a una ocupación lícita, o la que tienen es precaria o no les aporta lo necesario para satisfacer sus necesidades más elementales?

El capítulo tercero, aborda una discusión de actualidad en la que la mayoría de los investigadores aún no se han puesto de acuerdo, la cual se centra en determinar qué tipo de investigación elegir, se exponen ante dicha interrogante algunas consideraciones sobre la investigación cualitativa, sin dejar a un lado ni menospreciar los aspectos positivos de la investigación tradicional, del método experimental, de la predicción, la concepción holística en el proceso de investigación. Con la finalidad de mostrar el naturalismo y flexibilidad de la investigación cualitativa en el contexto en el cual se desarrolla este tipo de investigación y por ende resaltar la importancia del trabajo cualitativo de campo y de los estudios de casos, apoyados en la observación científica, estableciendo parámetros comparativos con la investigación cuantitativa en donde se deriva una

importante cuestionamiento cualitativo o cuantitativo ¿hay otras alternativas?, que sin duda alguna al presentar esta comparación entre ambos tipos de investigación es como se desarrolla una justificación metodológica de la misma, resaltando que en este trabajo la que se utiliza es la de tipo cualitativo; como son el estudio de caso, la observación directa, entrevistas, pero también cuenta con elementos de investigación cuantitativa como son cuestionarios acompañados de su análisis de datos a través de estadística descriptiva, en donde este análisis es apoyado en la media, mediana, moda, frecuencia y desviación estándar, con la finalidad de su representación grafica mediante tablas e histogramas.

El Capitulo cuarto denominado organización del trabajo penitenciario está dedicado a vincular el aspecto teórico y metodológico con el objeto de investigación, presentándose así en un primer momento la matriz de origen de la criminología desde un punto de vista global aportando interesantes datos del surgimiento de esta ciencia que como objetivo principal es el de explicar la naturaleza, extensión y causas del crimen, las características de los criminales y de las organizaciones criminales, los problemas de detención y castigo de los delincuentes, y el punto más importante para este trabajo; es que estudia la operatividad de las prisiones y de otras instituciones carcelarias para la rehabilitación de los internos, tanto dentro como fuera de prisión, y la prevención del delito. La ciencia de la Criminología tiene dos objetivos básicos: la determinación de causas, tanto personales como sociales, del comportamiento delictivo y el desarrollo de principios válidos para el control social del delito. Para la consecución de estos objetivos, la Criminología investiga a partir de los descubrimientos de otras disciplinas interrelacionadas con ella, tales como la Biología, Psicología, Psiquiatría, Sociología, y Antropología.

También se expone el desarrollo y surgimiento de la prisión, dando mayor énfasis al desarrollo teórico-criminológico en el caso de México; desde la época

prehispánica, colonial, independiente y contemporánea hasta la explicación del surgimiento del moderno sistema penitenciario mexicano, la finalidad es dar a conocer sus fundamentos y entender las actividades y funciones encomendadas a la Dirección General de Prevención y Readaptación Social (D.G.P. y R.S.) Además se muestran los dispositivos teóricos conceptuales de referencia considerando los modelos de organización carcelaria identificados por J. Bentham (panóptico), E. Goffman (internados) y M. Foucault (anormales) con la intención de proporcionar e identificar una taxonomía de los métodos científicos penitenciarios de tratamiento para la readaptación social del interno que dan lugar al desarrollo de los sistemas penitenciarios que dieron forma a nuestro actual sistema en México, resaltando los elementos del penitenciarismo moderno que son necesarios para cumplir con las funciones de la pena de prisión.

Dichos modelos de organización penitenciaria nos proporcionan rasgos imprescindibles para poder entender los elementos y rumbo de una modernización y transformación simbólica en esta organización, confrontando un modelo penitenciario tradicional frente a un modelo penitenciario actual. Se aborda también este proceso de modernización emanado desde el ejecutivo federal mediante el plan nacional de desarrollo, dejando como responsable del cumplimiento de este proceso a la Secretaría de Seguridad Pública, que en conjunto con el Consejo Nacional de Seguridad Pública son los que determinan los programas de prevención del delito a implementarse y presentar también ante la Dirección General de Prevención y Readaptación Social del país las directrices y estrategias generales y específicas a seguir para el desempeño adecuado de los diversos centros de reclusión (Reclusorios, Centros de Readaptación Social y Penitenciarias) a nivel nacional.

Como elemento importante se analizan los cambios más relevantes presentados en el sistema penitenciario mexicano durante el periodo de 1971 al

año 2008, debido a que de estos cambios se derivan las estrategias y acciones de este sistema, que en general son acciones dirigidas a la profesionalización, equipamiento y seguridad, sistemas de información infraestructura operativos, seguimiento y evaluación; así como la participación de la comunidad en la seguridad pública.

En el aspecto metodológico como ya se menciona, se utiliza la investigación cualitativa y se realiza el estudio de caso, presentando los antecedentes históricos de la organización penitenciaria, surgimiento, y desarrollo a través del tiempo, también de quien depende el sistema penitenciario en México; así como el papel de la Secretaría de Seguridad Pública (SSP), que de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 es la encargada de regular a la Dirección General de Reclusorios (DGR). Presentándose esta última como la designada para dirigir a todos los reclusorios¹, centros de readaptación social² y penitenciarías³.

Los antecedentes históricos de nuestro caso de estudio, (que es la mencionada Penitenciaría de Santa Martha Acatitla en el Distrito Federal) se explican desde el punto de vista teórico e histórico con una amplia bibliografía de referencia para ello. También se muestran los cambios contextuales (específicamente los que han sido provocados o están sucediendo a causa del nuevo orden gubernamental, de la modernización o la amenaza latente de la privatización, esta última afectaría de manera negativa, debido a que se perdería la función readaptadora por lograr conseguir una sobreexplotación de los internos

¹ Definidos estos como espacios en los cuales se encuentra a individuos procesados, sentenciados y en proceso de investigación.

² Es el lugar en donde la mayoría de individuos tienen sentencia por delitos del fuero común y con sentencias de corta y mediana duración.

³ Es el espacio de privación de libertad donde se encuentran los individuos tanto del orden común como del federal y aquí es donde se presentan las condenas de mayor duración, por lo tanto los reos de mayor peligrosidad.

que presten sus servicios), que evidentemente impactan su estructura, procesos y cambios en las decisiones dentro de la penitenciaria.

Se analiza desde una visión organizacional a la penitenciaria dejando al descubierto su forma estructural mostrando los puestos que la integran así como las funciones y responsabilidades de la Dirección General, la Subdirección Jurídica, Técnica, Administrativa y de Seguridad y Custodia, junto con sus respectivas Unidades Departamentales. No solo se muestra la carta de la organización (organigrama), sino que también se analiza las características necesarias que debe poseer la elección del personal en cada uno de los niveles antes mencionados. Lo anterior es necesario para definir el perfil y funciones de cada uno de los niveles dentro de la organización penitenciaria, ya que, uno de los principales problemas que se presentan en esta organización es la inadecuada selección de personal y desempeño del mismo, ya que, una eficiente selección de personal penitenciario es indispensable ante el incremento delictivo de la población a nivel nacional. Dicho incremento se muestra mediante un análisis estadístico minucioso que el autor realiza del medio ambiente y criminalidad que reflejan la realidad mexicana, que nos indican el gran reto que tiene esta institución en sus manos, y la urgente búsqueda de estrategias para solucionar o aminorar el problema de la readaptación del interno.

En este sentido se presentan las estrategias implementadas en el sistema penitenciario poniendo mayor énfasis en las encaminadas a la reinserción social, además se realiza un análisis específico de esta organización en lo concerniente al estudio de la personalidad en la ejecución penitenciaria, en los programas de tratamiento asistencial por grupos, considerando con mayor profundidad los enfocados a la capacitación para el trabajo. Se abordan los costos de la pena de prisión, en donde se muestra un ejercicio interesante de calcular las ganancias anuales de la extorsión institucionalizada que se presenta en este centro de

reclusión en algunas variables detectadas durante las visitas realizadas en la penitenciaría; cuyos datos y realidad no son muy distantes con respecto a los otros centros, la finalidad es dejar al descubierto los costos económicos y sociales de la organización carcelaria, en el sentido de mostrar los costos directos e indirectos de lo que se tiene que pagar a su interior, así como los rubros, instancia recaudadora y periodicidad de la extorción institucionalizada.

Una vez expuesto el aspecto informal de la penitenciaría, se presenta el binomio trabajo-capacitación desde la perspectiva institucional y de los internos. En la primera se lleva a cabo una radiografía de la organización del trabajo, mostrando el número de internos que trabajan tanto en los talleres industriales, artesanales, de servicios y de creatividad artística. Se indica la infraestructura de los talleres industriales y la participación de particulares en las actividades laborales en la institución, pero también el número de internos que son atendidos a través de los diversos programas de rehabilitación implementados a la par de los de capacitación y educación. Se resalta la importancia de que los internos realicen alguna actividad laboral, educativa, artística o recreativa; para evitar los problemas que en la comunidad penitenciaria se presentan, como estrategia para salvaguardar la integridad física de cada uno de los internos.

En la perspectiva de los internos se observan aspectos importantes para la comprensión de la organización laboral en la penitenciaría, mediante una serie de interrogantes aplicadas a estos, se obtuvo valiosa información que nos ayuda a conocer del interno cual fue su ocupación antes de ser encarcelado; su ocupación dentro de prisión; nivel de escolaridad; si conoce los programas de capacitación, educación y trabajo que se imparten en prisión; cual es su participación en dichos programas; la forma en que puede participar en algunos de esos programas; desde su punto de vista cual es la condición de los talleres; quien le proporciona las herramientas para el desempeño de las actividades laborales desempeñadas;

cuales son las herramientas más utilizadas; existe algún reglamento de las condiciones de trabajo en los talleres; hay continuidad en el trabajo que realiza; todos los internos pueden tener acceso a los diversos tipos de trabajo que se desempeñan dentro de la prisión; como considera o califica al trabajo penitenciario y finalmente que beneficios percibe en realizar una actividad laboral dentro de la penitenciaria.

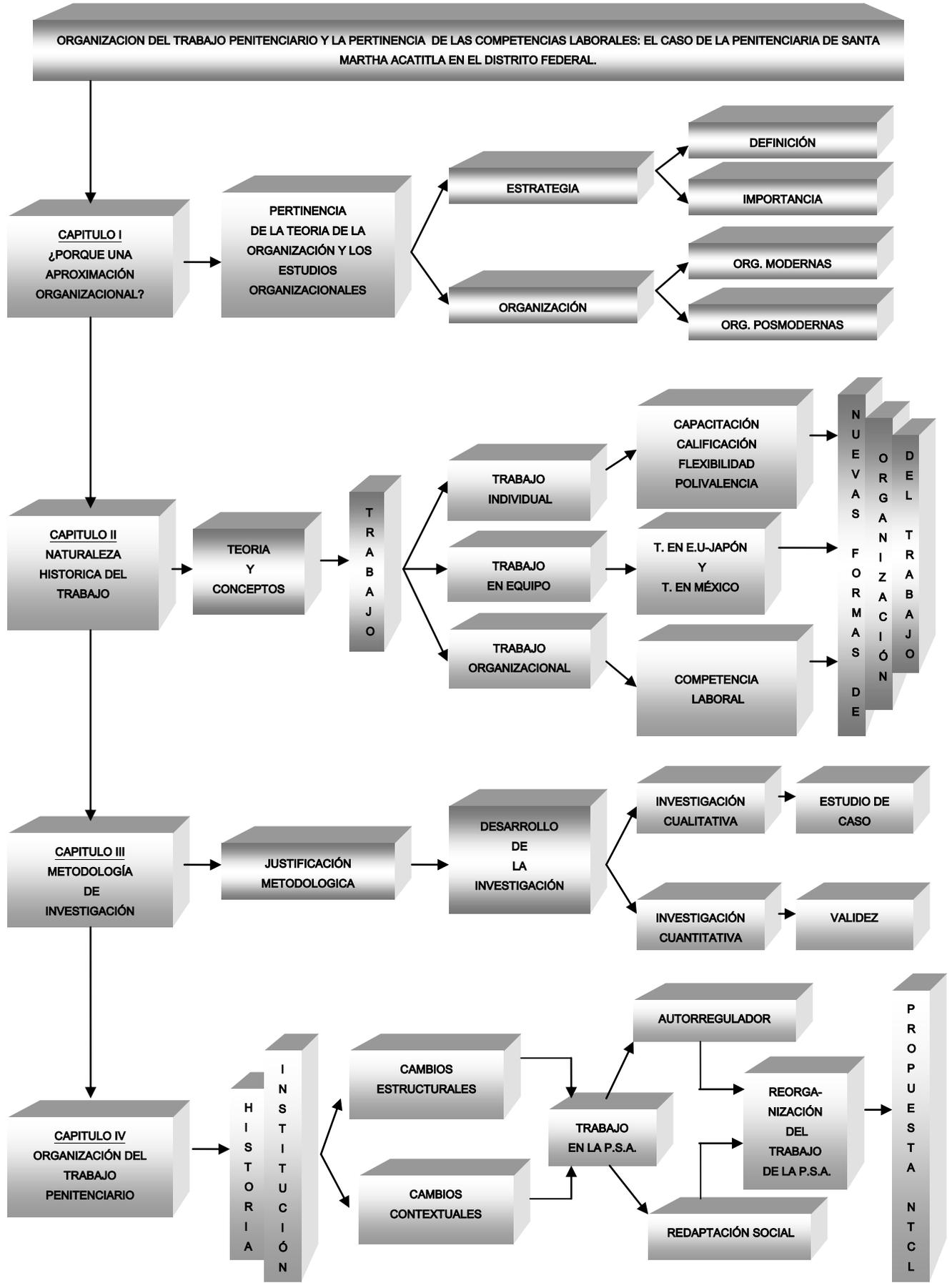
Actualmente es necesario abordar la cuestión acerca del trabajo penitenciario y debe ser discutida en el campo del tratamiento. No tanto porque el trabajo pueda ser, si ello se deduce de la observación y diagnóstico del interno, un poderoso medio de reeducación y reinserción, sino porque debido al empleo de un concepto amplio de tratamiento y basándose en los conocidos efectos potenciales de reeducación y reinserción propios de la actividad laboral, se han producido excesos que han llevado a colocar todo el énfasis de los programas resocializadores en la actividad laboral. No cabe duda que del examen y diagnóstico criminológicos se desprenda la necesidad de aplicar la terapia laboral para lograr un pronóstico favorable, estaremos ante un tratamiento basado en el trabajo, aunque no siempre el desarrollo de la actividad laboral penitenciaria constituirá una actividad de tratamiento que sea adecuado para todos los internos, pues en algunos su peligrosidad no les permitirá acudir a lugares donde se tenga acceso a instrumentos que pueda utilizar para lesionarse el mismo o a otros internos.

La solución es otra respecto del entendimiento de la actividad laboral como elemento central del régimen penitenciario, del modo de organización de la convivencia en prisión, que resulta generalizada en la doctrina y ha encontrado reflejo en la legislación. En este orden de ideas, se señala que el trabajo es la única vía efectiva contra la ociosidad de los internos, aludiéndose también a sus importantes virtudes disciplinarias, lo que lo hace especialmente atractivo desde la

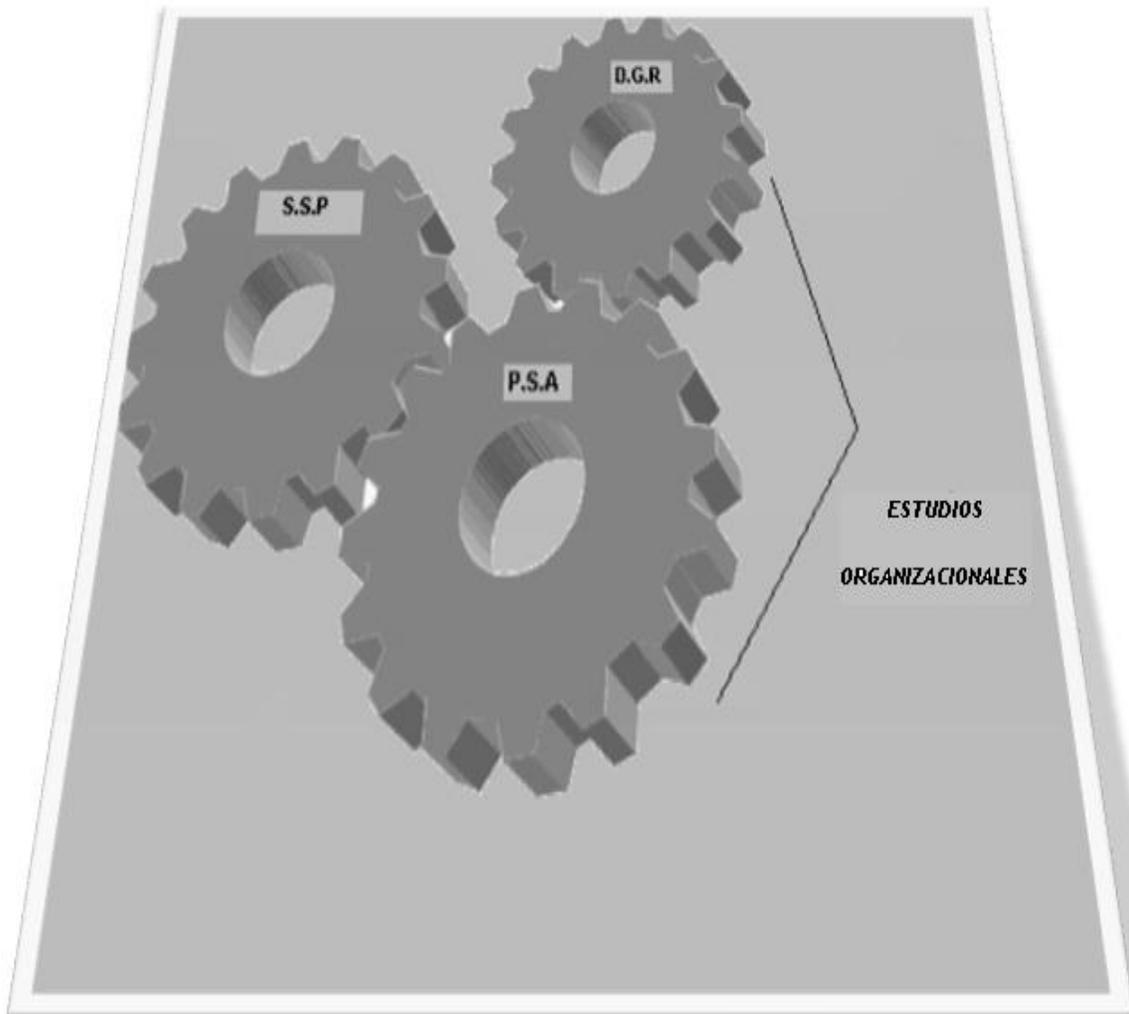
óptica de los estudios organizacionales; pues debemos considerar las ventajas que el simple hecho de trabajar trae consigo a los internos. En este aspecto se exponen a las competencias laborales como una alternativa viable para la capacitación y formación para el trabajo de los internos y sobre todo a lograr un cambio organizacional para la implementación de las mismas en lo concerniente a selección, capacitación y calificación del personal; para que realice de manera adecuada su labor y sobre todo contribuya y participe en la erradicación de la impunidad, tráfico de influencias y poder que llevan a la corrupción y apropiación del control penitenciario por parte de grupos delictivos que se encuentran dentro de la prisión.

Se puede decir que el trabajo presenta la ventaja de cubrir de la manera más útil posible la jornada de los internos, o al menos, una parte de su jornada en los casos menos favorables y les permite percibir un salario así como cierta revaloración ofreciéndoles nuevamente la confianza en sí mismos. A la par que el establecimiento se beneficie del hecho de que los detenidos dispongan de un trabajo rentable. Para tal motivo se presenta una propuesta de una norma de competencia laboral en el taller de fundición existente en la penitenciaría con la finalidad de mostrar los beneficios que emanan al utilizarlas en beneficio de los internos y de la organización misma.

El trabajo penitenciario se aborda entonces como un problema organizacional que requiere de la atención por parte de los estudios organizacionales y que hace notar la urgencia de la búsqueda de alternativas para la reorganización del mismo, donde las competencias laborales se vislumbran como alternativa para la reorganización laboral penitenciaria. A continuación se presenta de forma esquemática el desarrollo del trabajo:



CAPITULO 1: ¿PORQUE UNA APROXIMACIÓN ORGANIZACIONAL?



*“La negación de la complejidad es el principio de la tiranía”
(Anónimo citado por Eisner)*

En este apartado debemos iniciar con dos interrogantes como eje rector para la justificación y pertinencia de este trabajo; En primer lugar debemos responder a la siguiente cuestión ¿La penitenciaria es una Institución o una Organización?; en segundo lugar debemos responder ¿Cuáles son las características por las cuales es pertinente el estudio de la penitenciaria como una organización? Es preciso mencionar las particularidades de una institución:

Una Institución ofrece al individuo un modelo de comportamiento social apropiado para diferentes situaciones. Las formas de conducta correcta e incorrecta son transmitidas al individuo a través del proceso de socialización. Una institución también provee una gran cantidad de roles y define en el individuo su conducta y rol apropiado según sus valores, metas y objetivos.

Aspecto a resaltar es que sirven a la cultura, brindando a sus miembros estabilidad y consistencia. Tenemos tendencia a pensar que las formas institucionalizadas de comportamiento son las más adecuadas. Además tienden a regular y controlar la conducta. Debido a que las instituciones fijan las expectativas, formas de comportamientos y roles aceptadas por la sociedad, la desviación con respecto a éstas podrá implicar sanciones negativas. A veces es más difícil para el individuo adaptarse a ellas, que correr el riesgo de ser castigado o ridiculizado.

Cabe mencionar que en nuestra sociedad catalogamos en cinco tipos las instituciones predominantes para el desarrollo armónico de la vida cotidiana, así tenemos en primer lugar a la familia, la escuela, la iglesia, las instituciones económicas y las instituciones gubernamentales o del Estado; estas últimas en donde se integra a la penitenciaria. (Cohen, 1993)

1.1.-La cárcel como institución.

Es así como podemos enmarcar concretamente a la institución como un sistema, al cual definimos como aquellos conjuntos constituidos por componentes implicados, diferenciados y dependientes. Estos componentes mantienen relaciones entre sí y con el sistema y están mediados por los subsistemas, además que este sistema está dentro de un entorno con el que también mantiene relaciones dialécticas. (Cohen, 1993)

Si definimos de esta manera al sistema, entonces la organización, de cualquier tipo, entra en este criterio. En ella se nos plantea la conjunción de hombres en vistas a vivirla, a construirla y reconstruirla, desarrollando tareas y manejando su presencia en un espacio y en un tiempo en el cual interactúa.

Una institución es una serie de procedimientos, organizada y estable, a la que deben ceñirse sus miembros si están empeñados en alcanzar un objetivo determinado. Es un sistema relativamente permanente y organizado de patrones o pautas sociales, que formula ciertas conductas sancionadas, con el propósito de satisfacer las necesidades básicas de una sociedad.

Las características comunes de las instituciones son:

Señales de identificación, que sirven para advertir la presencia de una institución. Estos símbolos pueden ser Materiales o Inmateriales. (Símbolos culturales), Reglas formales de conducta y tradiciones informales propias de ciertos roles. (Códigos de comportamiento), Un sistema de ideas interdependientes, compartidas por un grupo. Una ideología justifica un interés particular social, moral, económico o político del grupo, y explica el universo en términos aceptables para él. (Ideología) y Relaciones establecidas entre sus miembros y sanciones. (Sistema de Relaciones) (Ibíd.)

Todas las instituciones aseguran la continuación de su propia existencia mediante el establecimiento de ideologías que mantienen la lealtad de sus participantes y asignándoles a estos roles y obligaciones que mantendrán viva la institución. Para continuar vivas las instituciones establecen valores que son inculcados a sus miembros. Las instituciones también desarrollan mecanismos para castigar a quienes no se ajustan a sus reglas de conducta.

A la organización la definimos junto con Crozier y Friedberg (1977), no como una estructura pasiva, estática, preformada, sino como un constructo humano, es decir, como una instancia donde el hombre interactúa con otros hombres y con otras situaciones y consigo mismo, con el fin de negociar su presencia, su poder, su dominio y sus capacidades en vistas a otros hombres que pretenden hacer lo mismo que él y donde cada quien buscara los grupos que mayores beneficios a sus objetivos les reporten dentro de la misma panorámica de la organización. Así la organización es un constructo social, cuya existencia plantea problemas.

Desde el punto de vista sistemático, donde se plantean el análisis de los componentes y las interrelaciones, entre ellos y del sistema como su entorno, se podría ubicar a la institución como una organización que es parte de otra mayor y con la cual sostiene interrelaciones constantes. Pero, qué es una institución? Según Rene Lourau (1988) es una forma social que tiene tres momentos: universalidad, particularidad y singularidad. El primero plantea la unidad positiva del concepto (por ello podemos decir que cualquier norma universal es una institución. El segundo es la importancia de incidentes especiales. Es la aplicación del concepto universal, es la aplicación de éste en condiciones particulares, circunstanciales y determinadas, dentro del grupo heterogéneo y cambiante de individuos que difieren por su origen social, edad, sexo, estatus. La tercera nos

habla de la funcionalidad de las formas sociales que las hace diferentes en el entorno social.

Entonces, la institución es una forma social que plantea como los individuos se interrelacionan con las demás formas sociales, dentro de ellas, pero en las cuales se dan una serie de elementos positivos y negativos. Encontramos, entonces, que tanto en las organizaciones como en las instituciones, se plantea la interpelación de los individuos, mediados por formas sociales existentes que responden a funciones sociales determinadas, relacionadas dialécticamente por las normas del entorno. Todas ellas formas de interrelaciones, interacciones entre los componentes individuales que son los hombres que hacen y transforman lo hecho. Con base en los conceptos anteriores, diremos que la institución penitenciaria es una organización-institución compuesta por buena cantidad de personal, con una complejidad alta en su división del trabajo, con una meta: la readaptación social. En ella se llevan a cabo procesos de intercambio de información, regulados y no regulados por la misma institución y por sus propios miembros, aunque no se tenga conciencia de ello.

De acuerdo con el significado de **Institución** que proporciona Montaña (2000), se mostraran las características primordiales que identifican a la cárcel como institución, para justificar la participación de los estudios organizacionales en dicho objeto de investigación:

- Primero: Enfatizar el carácter humano y social; ya que las instituciones trabajan principalmente con seres humanos – hospitales, escuelas etc.-, implicando con ello una trama emotiva muy acentuada y un alta interiorización de la responsabilidad social.

En este aspecto el fundamento principal y razón de ser de las cárceles es la de conseguir la rehabilitación y readaptación social (tanto en terapias psiquiátricas como ocupacionales; según sea el caso), lo cual si es compatible con la enfatización del carácter humano y social que debe estar presente en ellas.

- Segundo: La amplitud a los sectores sociales a los que atiende.

Aquí coincide indudablemente con la finalidad de atención y tratamiento que las cárceles proporcionan a los infractores, sin realizar distinción alguna de clase social o status económico de las personas que atiende.

- Tercero: Se trata de una construcción social, un convencionalismo que ha sido interiorizado por los actores sociales, considerándola evidente, inevitable y natural. (ejemplos de institución: el dinero y el lenguaje)

Considerado el delito como una constante histórica como algo Perenne, como una constante en la historia del hombre. Por lo que el sistema penal mexicano se construye a partir de dos nociones básicas: el delito y la pena.

- Cuarto: Se trata de un marco de referencia específico que orienta el comportamiento de los individuos.

Aquí es donde se caracteriza el sistema disciplinario de las cárceles, el regular a través de reglamentos y normas el comportamiento y las actividades de los internos.

- Quinto: La institución puede ser considerada también como un espacio social que propone un proyecto específico y por lo tanto, una manera particular de inscripción social.

El objetivo que pretende dirigir la cárcel es la rehabilitación y readaptación social de los internos mediante:

- a) El Trabajo.
- b) La Capacitación para el mismo.
- c) La Educación.
- d) Deporte y actividades culturales.

Describiendo entonces las características mencionadas por Montañó (Ibíd.), se dice que la Institucionalización se refiere a un proceso dinámico y complejo más que a un estado estable, como el que presenta el sistema penitenciario; por esto la importancia de conocer más a fondo las formas organizativas particulares, mediante el análisis organizacional. Además, la organización puede ser entendida

desde múltiples perspectivas (Montaño: 2000), que son un enfoque *convencional*: que la considere como un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas. Y mediante un enfoque *organizacional*: que la observe como un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distintas. Esta última, es la perspectiva que se toma en cuenta para abordar los distintos factores que intervienen en la institución penitenciaria. Ejemplificándose en *Cuadro # 1*:

CUADRO 1: IMPORTANCIA DE LA INSTITUCIÓN			
AUTOR	DEFINICIÓN	VISIÓN	IMPLEMENTACIÓN EN EL SISTEMA PENITENCIARIO
Rene Lourau	<p>Es una forma social que tiene tres momentos:</p> <p>1.-Universalidad: plantea la unidad positiva del concepto (por ello podemos decir que cualquier norma universal es una institución)</p> <p>2.-Particularidad: Es la negación de la universalidad. Es la aplicación del concepto universal, es la encarnación de éste en condiciones particulares, circunstanciales y determinadas, dentro del grupo heterogéneo y cambiante de individuos que difieren por su origen social, edad, sexo, estatus.</p> <p>3.-Singularidad: Nos habla de la funcionalidad de las formas sociales que las hace diferentes en el entorno social.</p>	<p>Forma Social</p> <p>(La institución como una organización que es parte de otra mayor y con la cual sostiene interrelaciones constantes)</p>	<p>La institución penitenciaria es una organización-institución compuesta por buena cantidad de personal, con una complejidad alta en su división del trabajo, con una meta: la readaptación social. En ella se llevan a cabo procesos de intercambio de información, regulados y no regulados por la misma institución y por sus propios miembros, aunque no se tenga conciencia de ello.</p>
Luis Montaño	<p>Las características de una institución son:</p> <p>1.-Enfatizar el carácter humano y social; ya que las instituciones trabajan principalmente con seres humanos – hospitales, escuelas etc.-, implicando con ello una trama emotiva muy acentuada y un alta interiorización de la responsabilidad social</p> <p>2.- La amplitud a los sectores sociales a los que atiende.</p> <p>3.- Se trata de una construcción social, un convencionalismo que ha sido interiorizado por los actores sociales, considerándola evidente, inevitable y natural. (ejemplos de institución: el dinero y el lenguaje)</p> <p>4.- Se trata de un marco de referencia específico que orienta el comportamiento de los individuos.</p> <p>5.- La institución puede ser considerada también como un espacio social que propone un proyecto específico y por lo tanto, una manera particular de inscripción social.</p>	<p>Construcción Social</p> <p>(La Institucionalización se refiere a un proceso dinámico y complejo más que a un estado estable, como el que presenta el sistema penitenciario)</p>	<p>-En este aspecto el fundamento principal y razón de ser de las cárceles es la de conseguir la rehabilitación y readaptación social (tanto en terapias psiquiátricas como ocupacionales; según sea el caso), lo cual si es compatible con la enfatización del carácter humano y social que debe estar presente en ellas</p> <p>- Aquí coincide indudablemente con la finalidad de atención y tratamiento que las cárceles proporcionan a los infractores, sin realizar distinción alguna de clase social o status económico de las personas que atiende.</p> <p>- Considerado el delito como una constante histórica como algo Perenne, como una constante en la historia del hombre. Por lo que el sistema penal mexicano se construye a partir de dos nociones básicas: el antes ya mencionado delito y la pena.</p> <p>- Aquí es donde se caracteriza el sistema disciplinario de las cárceles, el regular a través de reglamentos y normas el comportamiento y las actividades de los internos.</p> <p>- El objetivo que pretende dirigir la cárcel es la rehabilitación y readaptación social de los internos mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> El Trabajo. La Capacitación para el mismo. La Educación. El Deporte y las Actividades Culturales.

Fuente: Elaboración propia con base en Lorau (1988) y Montaño (2000)

El presente apartado tiene la finalidad de mostrar las características particulares por las cuales es necesario el estudio del sistema penitenciario (S.P.), ya que del entendimiento de dichas características se podrá vislumbrar el interés e importancia del mismo a través de la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Mediante definiciones de algunos autores como Etzioni (1975), Schein (1975) y Weber (1989) solo por mencionar algunos, se resaltan las particularidades del sistema penitenciario con la finalidad de conocer más a fondo la forma de estructuración y desarrollo de esta compleja institución.

1.1.1.- La Importancia del Sistema Penitenciario como una Organización.

*E*n el apartado anterior observamos que la penitenciaria, específicamente es una institución por las particularidades ya expuestas; por tal motivo en este punto a través de un análisis teórico se plasman y evidencian las características así como las similitudes del sistema penitenciario para ser estudiado como una organización. El estudio de dicho sistema desde la visión de los estudios organizacionales, esta última apoyada por las definiciones de autores como, Ibarra (1990), Hall (1994) y Montaña (2000) solo por mencionar algunos, ellos permiten dirigir la mirada a este campo de estudio de tan enigmática y hermética institución.

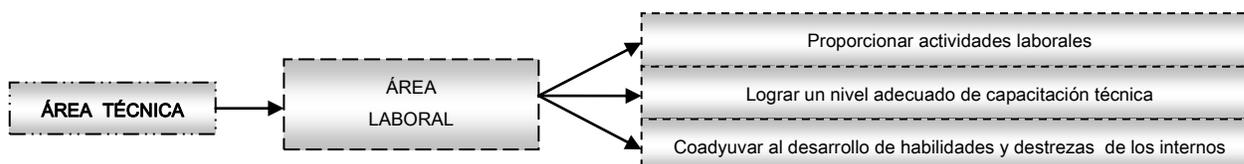
Es necesario reconocer que la mayoría de estudios e investigaciones del ámbito penitenciario solo han sido abordadas desde disciplinas que involucran a la psicología, trabajo social, sociología y en menor medida la economía y administración. En muchos casos menospreciando en alguna de ellas la verdadera finalidad de la institución (la readaptación social del individuo) y todo lo que implica cumplir con los requerimientos de la imposición de la pena de prisión.

W. Wieserl (1962): Menciona que cuando hablamos de organizaciones, de acuerdo a su uso en biología, la organización es una materia más bien compleja,

hablando de las totalidades como sistemas (ya sean inorgánicos, sociológicos o técnicos) y de sus estructuras, señala que lo que fundamenta a todos ellos es el fenómeno de la organización. Indica que es un principio que no puede ser referido ni a la materia ni a la fuerza, que es en sí misma una magnitud independiente (ni energía, ni sustancia), algo expresado por la medida de *orden* (o entropía negativa) de un sistema. Se observa que dicho autor resalta esencialmente la noción de ORDEN de un sistema como característica principal para definir la organización, en el caso del sistema penitenciario se puede decir que el orden es primordial en dos aspectos:

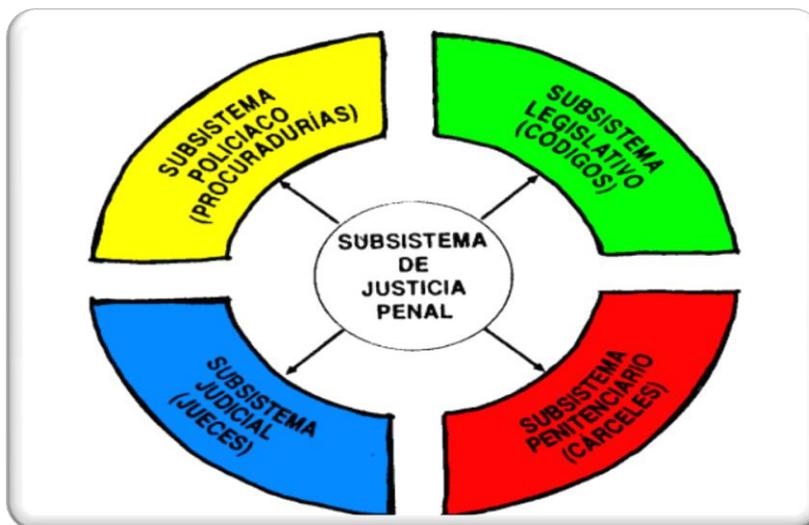
- Orden a través de los *lineamientos generales* que recibe la Dirección General de Prevención y readaptación Social (DGPYRS) emanados de su instancia superior, que en el caso mexicano corresponde directamente a la Secretaría de Seguridad Pública. (Aquí se identifican los programas en cuestión de seguridad pública, y, a partir de estos se genera la planeación y toma de decisiones para todo el sistema penitenciario).
- Orden a través de la *estructuración jerárquica* de todos sus miembros en lo que algunos autores llaman la carta de organización, donde se define el orden jerárquico de cada integrante, sus funciones y prioridades.

Aquí podemos mencionar como ejemplo el área técnica de la Penitenciaría, que es la encargada de emitir diagnósticos, utilización y determinación de métodos y técnicas de tratamiento, así como el establecimiento de un sistema de clasificación e integración del expediente único del interno y se compone de la siguiente manera en el área laboral.



J. H. Monane (1967): Tiene una definición de organización desde el punto de vista de la cibernética, tiene que ver con la interrelación, el grado del impacto de la acción de un componente sobre la acción de los otros componentes. De acuerdo con esto, en sistemas altamente organizados, la correlación de la acción de un componente con las acciones de los otros componentes es alta. La familia, por ejemplo, es un sistema con una alta organización y sus componentes, lo que uno hace es fundamental para otros.

Nuevamente encontramos aquí la idea de la interacción entre las partes, pero a diferencia del anterior cabe resaltar la interacción con otros componentes, ejemplificando el Sistema Penitenciario (S.P.) de la siguiente manera:



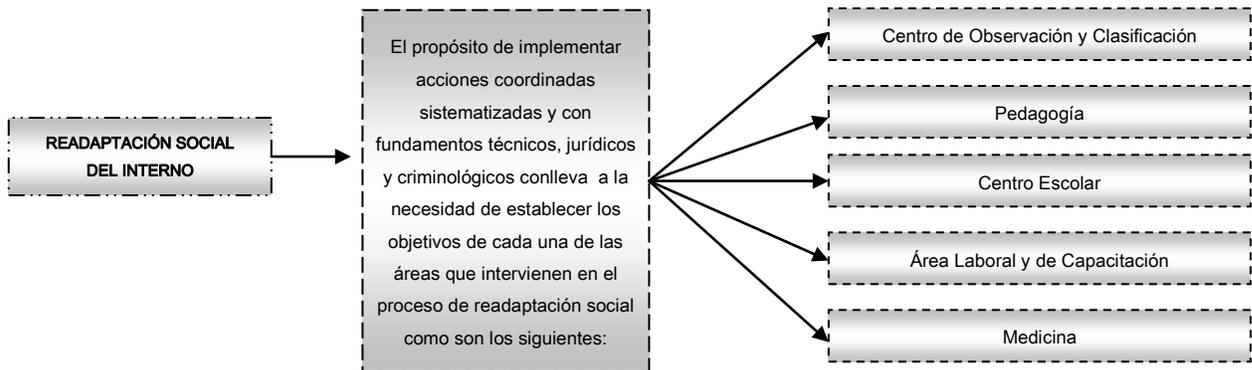
Fuente: Elaborado con base en Ramírez (1993), El Sistema Penal Mexicano

El sistema del cual tratamos está conformado por cuatro subsistemas:

- a) **Legislativo:** Conjunto de leyes y reglamentos, entre los que destacan la Constitución Política, Códigos y Procedimientos Penales.
- b) **Policiaco:** Agencias Policiacas y Ministerio Público.
- c) **Judicial:** Estructura conformada por los juzgados, salas y tribunales penales.
- d) **Penitenciario:** Integrado por los centros carcelarios y todo su personal.

H. Maturana y F. Varela (1973): En un estudio sobre el problema fundamental de la biología moderna, los sistemas vivos, constituyen una organización, básicamente las relaciones que determinan el espacio en que están definidas, la *dinámica de interacciones y transformaciones de los componentes*, y con ello, los estados posibles de la máquina como unidad.

Estos dos autores toman como factor fundamental para la definición de la organización a las RELACIONES E INTERACCIONES DE SUS COMPONENTES, trasladando esto al S.P., se puede ejemplificar en el objetivo oficial de la institución, la readaptación de la persona que ha delinquido, estableciéndose un sistema de comunicación conjunta para conseguir este objetivo; y se ejemplifica a continuación:

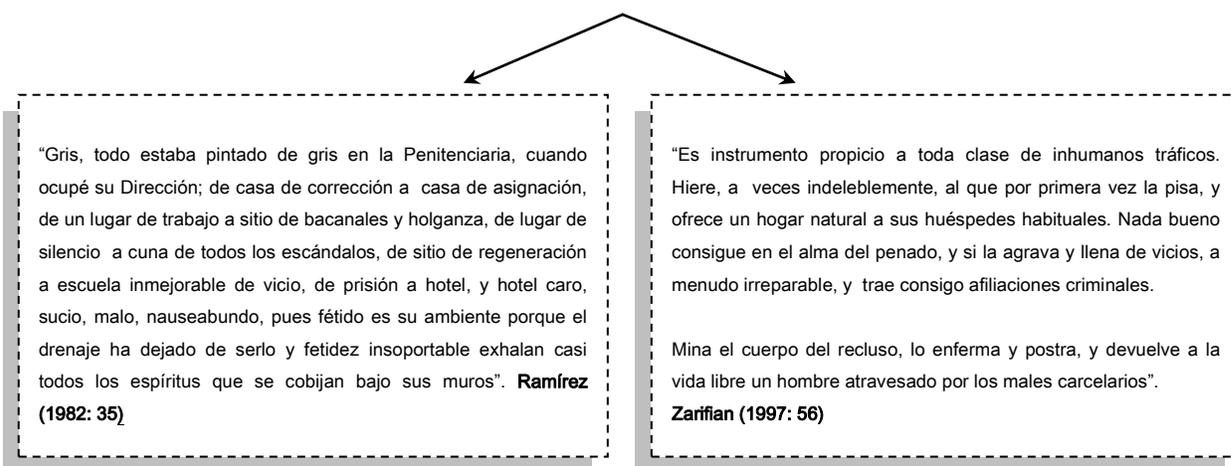


Barnard (1974): El define a las organizaciones como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. La actividad se realiza mediante una coordinación consciente, deliberada y con propósitos.

Destaca el papel de los individuos, ya que estos deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.

T. Caplow (1974): Señala que una organización es un sistema social que posee una identidad colectiva inequívoca, una exacta nómina de sus miembros, un programa de actividad y procedimientos para reemplazar a sus miembros.

En este concepto la identidad organizacional que poseen los trabajadores del S.P. no es nada alentadora ni positiva esto como resultado del ineficiente manejo y administración del mismo, y de los problemas que estas deficiencias ocasionan al interno que se refleja en el comentario de un director de la Penitenciaría que generaliza la forma de pensar de la gran mayoría de las personas:



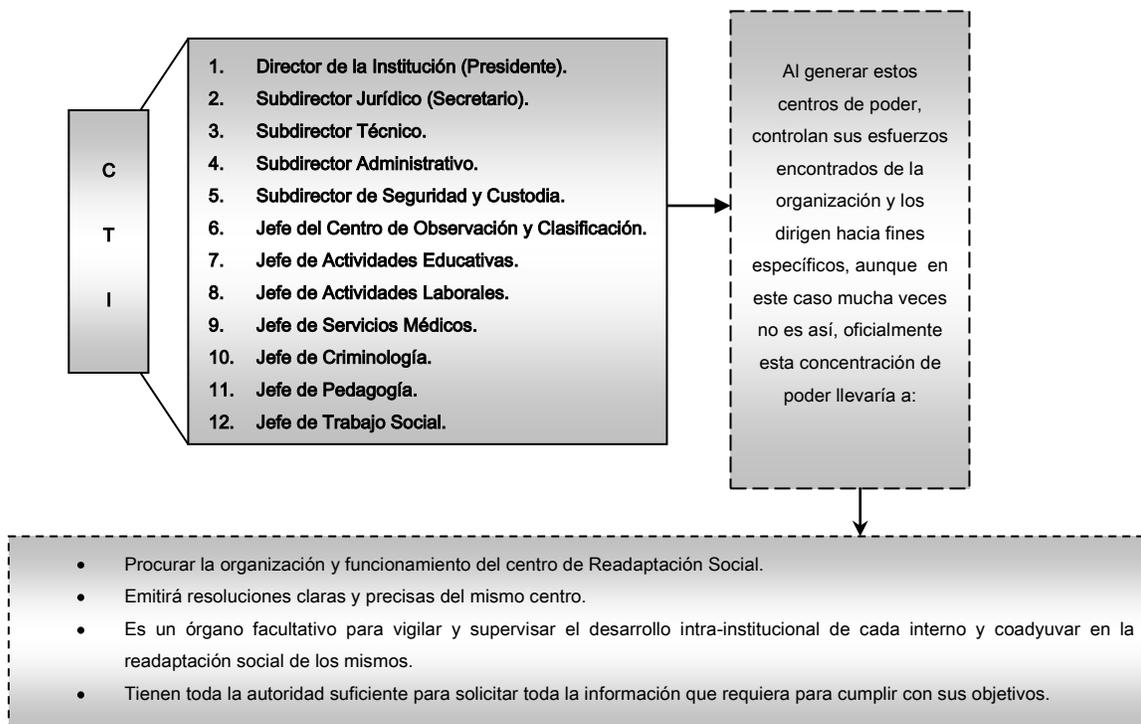
Etzioni (1975): Señala que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Ellas se caracterizan por:

- a) La división del trabajo, del poder, de las responsabilidades, de la comunicación, divisiones que son planeadas;
- b) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos encontrados de la organización y los dirigen hacia fines específicos, y
- c) Sustitución de personal, es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser repuestas y sus tareas asignadas a otras. Etzioni, desde luego, tiene en mente un concepto más bien restringido de la organización, así plantea que las

corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se encuentran dentro de él, mientras que se excluyen las tribus.

La aportación de Etzioni, es que toma en cuenta la división del trabajo, que en lo que respecta al S.P. es muy marcado, lo que lleva a otro punto importante como lo es la división del poder y generación de centros también de poder.

En cuanto al inciso a) lo podemos observar en la cuestión jerárquica, ya que define bien cada puesto y por lo tanto las responsabilidades que trae consigo. Pero lo relevante es la presencia y generación de centros de poder que en el S.P. se refleja en la formación del Consejo Técnico Interdisciplinario (CTI), cuya tarea es realizar una evaluación global de los internos que cumplan con las actividades designadas y buen comportamiento dentro de prisión, este CTI debe estar constituido por:



A.Thompson (1976): Una organización en la actualidad es una integración altamente racionalizada e impersonal, de un gran número de especialistas que cooperan para alcanzar algún objetivo específico y enunciado, que se encuentra sobre impuesta en una división del trabajo altamente elaborada y que cuenta también con una jerarquía de autoridad altamente elaborada.

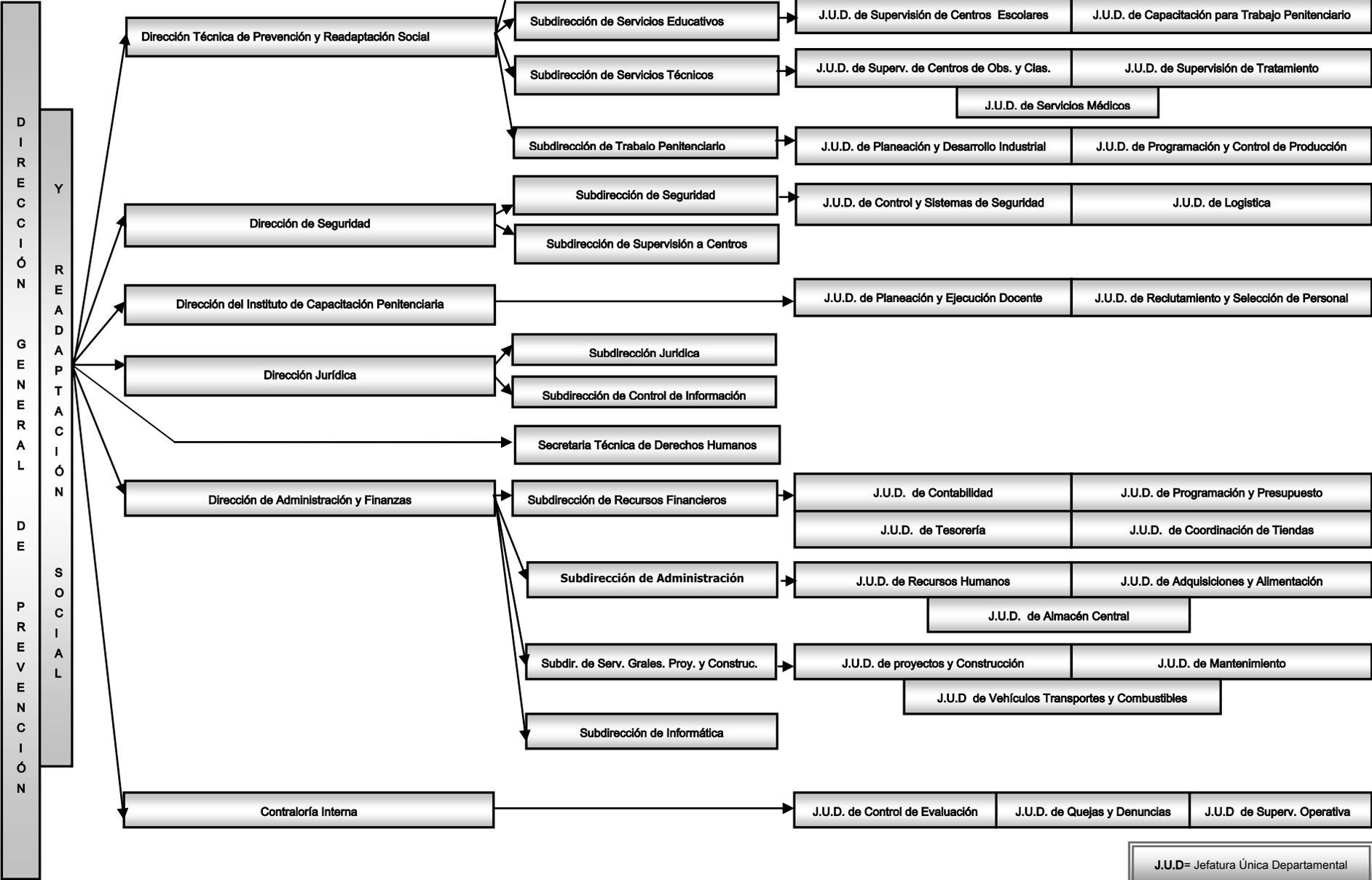
Thompson denomina a este tipo de organización “burocracia” aunque reconoce formas de organización no burocráticas (como familias, clubes, partidos políticos, grupos de intereses, etc.). Pero, en la medida en que algunas de ellas racionalizan sus actividades y dividen su trabajo sobre la base de conocimiento especializado y habilidad, ellas se hacen más burocráticas. Para él, las características de una organización son:

- La **Carta de Organización**, o la imagen de la totalidad única de la organización. (*ver Organigrama # 1*)
- Los **Recursos básicos**, humanos, materiales, capital e ideas, utilizados en las actividades organizacionales.
- Los **Procesos de Actividad**, esenciales para la adquisición, manutención y utilización de aquellos recursos básicos para llevar a cabo la función de la organización.
- Los **Vínculos de la Organización**, integrados en sistemas operacionales:

Este organigrama o imagen de la organización de acuerdo al S.P se presenta de la siguiente manera en lo que respecta a la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.

ORGANIGRAMA 1

ESTRUCTURA GENERAL



J.U.D= Jefatura Única Departamental

Elaboración propia tomando como base el manual administrativo de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social

Pfiffner y Sherwood (1979): Utilizan el siguiente concepto de organización en el desarrollo de su obra: como el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho, cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores relacionadas unas con otras para establecer y llevar a cabo, sistemáticamente, unos fines en los que todos han convenido.

Ashby (1979): Para este autor una organización requiere de tres elementos básicos y fundamentales:

- a) Condicionalidad *entre* algunas o todas sus partes. (Acciones de sus miembros)
- b) Comunicación (o interacción) entre ellas y, finalmente.
- c) Existencia de *restricciones* entre las posibles comunicaciones entre las partes.

Pero sin duda el autor que nos proporciona una definición más amplia de lo que es una organización es Etzioni (1975), ya que como a continuación se muestra nos presenta más elementos como la división del trabajo, del poder y las responsabilidades, así como también de divisiones bien planeadas, que pueden formar centros importantes de poder, enseguida se muestra un poco más desarrollados estos elementos;

Weber Max (1984): Las Organizaciones involucran relaciones sociales. Es decir los individuos actúan dentro de la organización, además realizan continuas actividades con propósitos de una clase específica (las organizaciones están diseñadas para hacer algo). Su enfoque radica básicamente en los patrones de interacción legítima entre los miembros organizacionales en tanto persiguen metas y se involucran en actividades.

Scott (1986): Las organizaciones se definen como actividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Además de que estas incluyen *fronteras relativamente fijas*, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en consecución de metas comunes.

Schein E. H. (1986): Sostiene que una organización es la coordinación común, a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Características principales de la organización de acuerdo a Schein son:

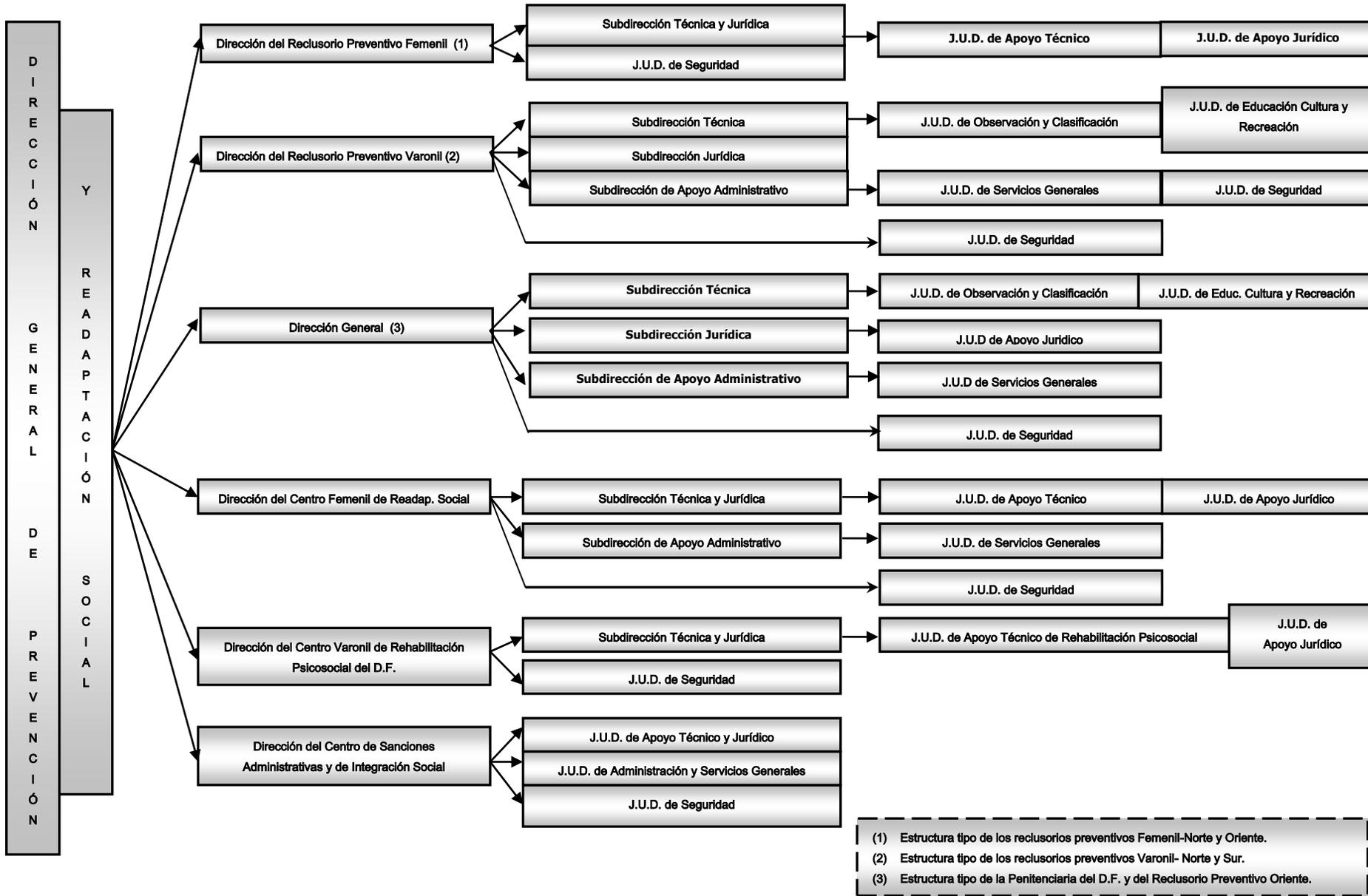
- **Primero**, la organización debe ser concebida como un *sistema abierto*, lo que significa que se encuentra en una constante interacción con su medio, tomando de este, materias primas, personas, energías e información y transformando o conviniendo éstos en productos y/o servicios que son exportados al medio.
- **Segundo**, la organización debe ser concebida como un *sistema con múltiples propósitos o funciones que encierran múltiples interacciones entre la organización y su medio*. Muchas de las actividades de la organización no pueden ser comprendidas sin considerar estas múltiples interacciones y funciones.
- **Tercero**, la organización consiste en muchos *subsistemas* que se encuentran en interacción dinámica unos con *otros*. En vez de analizar el fenómeno organizacional en términos de conducta del individuo, se hace cada vez más importante analizar la conducta de tales subsistemas, ya sean concebidos en términos de grupos, roles o de algún otro concepto.

- **Cuarto**, debido a que los *subsistemas son mutuamente dependientes*, los cambios en un subsistema probablemente afectarán la conducta de los otros subsistemas.
- **Quinto**, la organización existe en un *medio dinámico* que consiste de otros sistemas, algunos mayores y otros menores que la organización. El medio coloca demandas y restricciones de varias formas en la organización. Por lo tanto, el funcionamiento total de la organización no puede ser comprendido sin una consideración explícita de esas demandas y restricciones con que presiona el medio.

La organización es entonces una totalidad compuesta por individuos que interaccionan entre sí para desarrollar el comportamiento global del sistema. Estas interacciones se encuentran más o menos reguladas. Aquellas débilmente reguladas es lo que se denomina Sistema Social. En el S.P. se representa a través de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social en el *Organigrama #2*:

ORGANIGRAMA 2

ESTRUCTURA ORGANICA DE CADA CENTRO DE RECLUSIÓN



(1) Estructura tipo de los reclusorios preventivos Femenil-Norte y Oriente.
 (2) Estructura tipo de los reclusorios preventivos Varonil- Norte y Sur.
 (3) Estructura tipo de la Penitenciaría del D.F. y del Reclusorio Preventivo Oriente.

A través de las definiciones anteriores es que entendemos lo que es una organización, a la que Hall (1994) define como una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. (*Ver Cuadro # 2*)

Es así como se presentan dos tipos de sistemas dentro de la organización:

- El Sistema Formal: El cual proporciona patrones de comportamiento, también este sistema determina el número de sus integrantes, así como las diferentes normas de relación de éstos, lo que se llama Estructura altamente racionalizada.
- El Sistema Informal: Está compuesto por modelos de interacciones entre partes que son una mezcla de individuos y de roles, y que tienden a desarrollarse como consecuencia de los problemas de ajuste entre los sistemas.

CUADRO 2: IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES PARA LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA

AUTORES	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	DESDE UNA VISIÓN	APLICACIÓN EN EL SISTEMA PENITENCIARIO
Wieserl W. (1962)	Indica que es un principio que no puede ser referido ni a la materia ni a la fuerza, que es en sí misma una magnitud independiente (ni energía, ni sustancia), algo expresado por la medida de <i>orden</i> (o entropía negativa) de un sistema.	Biología (Sistema)	Orden a través de los <i>lineamientos generales</i> que recibe la Dirección General de Prevención y Readaptación Social (DGPYRS) emanados de su instancia superior. Orden a través de la <i>estructuración jerárquica</i> de todos sus miembros.
Monane J. H. (1967)	Tiene que ver con la interrelación, el grado del impacto de la acción de un componente sobre la acción de los otros componentes.	Cibernética	Mediante 4 subsistemas que lo integran: -Legislativo: leyes y reglamentos -Policíaco: agencias y ministerios públicos -Judicial: juzgados, salas y tribunales penales -Penitenciario: centros de reclusión
Maturana H. y Varela F. (1973)	Los sistemas vivos, constituyen una organización, básicamente las relaciones que determinan el espacio en que están definidas, la <i>dinámica de interacciones y transformaciones de los componentes</i> , y con ello, los estados posibles de la máquina como unidad.	Biología Moderna (Seres Vivos)	Se puede ejemplificar en el objetivo principal de todos los miembros que participan en él, la readaptación de la persona que ha delinquido, estableciéndose un sistema de comunicación conjunta para conseguir este objetivo entre las áreas técnica, jurídica y criminológica
Barnard (1974)	Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. La actividad se realiza mediante una coordinación consciente, deliberada y con propósitos.	Individuo (Motivado y con Toma de Decisiones)	El papel que juega el directivo, así como su liderazgo. Motivación en el desempeño del personal penitenciario, así como su adecuada capacitación.
Caplow T. (1974)	Es un sistema social que posee una identidad colectiva inequívoca, una exacta nómina de sus miembros, un programa de actividad y procedimientos para reemplazarlos.	Sistema Social	En este concepto la mencionada identidad organizacional que poseen los trabajadores del S.P. no es nada alentadora ni positiva esto como resultado del ineficiente manejo y administración del mismo.
Etzioni (1975)	Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.	Unidades Sociales	-División del trabajo, Centros de Poder y Substitución de Personal. El primer aspecto lo observamos en la cuestión jerárquica, ya que define bien cada puesto y por lo tanto las responsabilidades que trae consigo. Pero lo relevante es la presencia y generación de centros de poder que en el S.P. se refleja en la formación del Consejo Técnico Interdisciplinario
Thompson A. (1976)	Es una integración altamente racionalizada e impersonal, de un gran número de especialistas que cooperan para alcanzar algún objetivo específico y enunciado. Integración Altamente Racionalizada	Burocracia	-Carta de Organización. -Recursos Básicos. -Procesos de Actividad. -Vínculos de la Organización.
Crozier y Friedberg (1977)	Como un constructo humano, es decir, como una instancia donde el hombre interactúa con otros hombres y con otras situaciones y consigo mismo, con el fin de negociar su presencia, su poder, su dominio y sus capacidades en vistas a otros hombres que pretenden hacer lo mismo que él.	Constructo Social	Interacción de todo el personal que labora en dicha institución: -Médicos, Psicólogos, Pedagogo, Sociólogos, Trabajadores Sociales, Criminólogos, Administradores, Contadores, etc.
Pfiffner y Sherwood (1979)	El patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho, cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores relacionadas unas con otras para establecer y llevar a cabo, sistemáticamente, unos fines en los que todos han convenido	Funcionalista	La interacción de cada uno de los especialistas de las áreas correspondientes para la búsqueda y logro de la readaptación social de los individuos que infringen la ley.

CUADRO 2: IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES PARA LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA (continuación.....)

AUTORES	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	DESDE UNA VISIÓN	APLICACIÓN EN EL SISTEMA PENITENCIARIO
Ashby (1979)	a) Condicionalidad <i>entre</i> algunas o todas sus partes. b) Comunicación (o interacción) entre ellas c) Existencia de <i>restricciones</i> entre comunicaciones.	Constructivista	-La tarea que desarrolla cada uno de los miembros de la estructura formal del S.P. -Interacción de cada uno de los actores involucrados en la readaptación. -La poca eficiencia de comunicación entre los miembros del S.P.
Weber Max (1984)	Las Organizaciones involucran relaciones sociales. Es decir los individuos actúan dentro de la organización, además realizan continuas actividades con propósitos de una clase específica	Relaciones Sociales	Su enfoque radica básicamente en los patrones de interacción legítima entre los miembros organizacionales en tanto persiguen metas y se involucran en actividades. Las organizaciones están diseñadas para lograr algo, la Readaptación
Scott (1986)	Se definen como actividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Además de que estas incluyen <i>fronteras relativamente fijas</i> , un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en consecución de metas comunes.	Orden Normativo	-La clara división y fronteras de cada área correspondiente. -Leyes y reglamentos internos que posee el personal penitenciario y los internos. -La jerarquización del mismo personal. -Formas de comunicación de internos y personal. -Incentivos formales e informales que ahí predominan.
Schein E. H. (1986)	Una organización es la coordinación común, a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.	Sistema Social Y Subsistemas	-Sistema abierto. -Sistema Multipropósito y de funciones. -Subsistemas en interacción. -Subsistemas mutuamente dependientes. -Interacción en un medio dinámico.
Ibarra E. (1990)	Deben ser entendidas como espacios estructurales mediante los que se establecen relaciones de poder entre los diversos actores sociales que los controlan.	Relaciones de Poder (Estrategias)	Tales relaciones se expresan en las estrategias, mismas que representan codificadamente la realidad percibida, el futuro deseado y los medios requeridos para su implantación.
Hall Richard (1994)	Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.	Sistema Formal Y Sistema Informal	-El sistema formal proporciona la identidad colectiva inequívoca y es la que determina el número de sus integrantes, así como las diferentes normas de relación de éstos, lo que se llama Estructura altamente racionalizada. -El sistema informal está compuesto por modelos de interacciones entre partes que son una mezcla de individuos y de roles, y que tienden a desarrollarse como consecuencia de los problemas de ajuste entre los sistemas.
Montaño Luis (2000)	La organización puede ser entendida desde múltiples perspectivas que son: Enfoque convencional: Como un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas. Enfoque organizacional: Como un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distintas.	Convencional Y Organizacional	El sistema penitenciario en su aspecto formal proyecta una funcionalidad aparente debido al "control" sobre el número excesivo de internos que en él se encuentran. El aspecto multidimensional también se encuentra presente dentro de esta institución en la búsqueda de la readaptación social de los internos; mediante los diversos programas implementados para dicha tarea.

Fuente: Montesinos (2008)

1.2. -Importancia de los estudios organizacionales para el estudio de la organización penitenciaria.

*E*ste trabajo presenta como una de sus principales preocupaciones ir más allá del conocimiento de una teoría idealista, abstracta e irreal, pero sobre todo como menciona Soria (1992) se busca superar una de las insatisfacciones importantes en los Estudios Organizacionales, que es la separación de la Teoría de la Organización con lo social y lo histórico. Al presentar las herramientas administrativas (planeación estratégica y el análisis estratégico organizacional) para conocer y poder enfocar el trabajo en la Penitenciaría de Santa Martha Acatitla del Distrito Federal como una estrategia, donde sus efectos repercutan en el individuo, en el trabajo mismo y en la organización, ya que, gracias al enfoque organizacional y sus planteamientos teóricos se ha intentado explicar el fenómeno de la organización⁴ desde una perspectiva propia, esto con la finalidad de no caer en lo que Montañó (1982) ha llamado la contigüidad de fenómenos cercanos, que influyen y complejizan el problema de estudio sin llegar a una solución real. Sino al contrario esta investigación como una de sus finalidades es atraer la atención en organizaciones poco estudiadas bajo el enfoque de los estudios organizacionales.

Considerando aportaciones relevantes de los estudios organizacionales para el análisis de los reclusorios con propuestas importantes, se toma como base a la estrategia como un instrumento que ha permitido la

⁴ En este sentido las organizaciones tal y como las define Ibarra (1990) deben ser entendidas como espacios estructurales mediante los que se establecen relaciones de poder entre los diversos actores sociales que los controlan. Tales relaciones se expresan en las estrategias, mismas que representan codificadamente la realidad percibida, el futuro deseado y los medios requeridos para su implantación.

evolución de los modelos organizacionales, debido a que en su momento dio identidad a las empresas norteamericanas.

Presentándose así, las nuevas relaciones humanas y la planeación estratégica: “Como alguna de las posibles vías de salida que las grandes organizaciones han puesto en práctica para reconstituirse frente a la crisis, y a los efectos de la modernización y la flexibilidad del trabajo; además de una filosofía arraigada en la capacidad y el mérito personal” (Ibíd., p. 28). Mediante las exigencias que se derivan de la flexibilidad del trabajo y la instauración de esta filosofía centrada en el mérito personal, es donde se pone mayor énfasis, por lo que vale la pena en primera instancia mencionar la importancia de la estrategia para la organización y la forma en que esta se vislumbra como fundamental para el éxito del sistema penitenciario.

1.2.1.- La estrategia en la organización.

Al comenzar este apartado se define el concepto de estrategia, como un arte o habilidad especial. Los orígenes del concepto de estrategia⁵ se encuentran fuera del ámbito organizacional, localizándose éstos en el ámbito militar es ahí donde el concepto adquiere su dimensión real. De esta forma el pensamiento estratégico y su conceptualización nacen de manera concreta en los campos de batalla como un arte enteramente militar, teniendo como principal preocupación diseñar acciones en espacios no controlables.

La estrategia sin embargo, tiene dentro del análisis organizacional un desarrollo que puede localizarse en un periodo que comienza en los años sesenta, donde se incluye una sucesión de etapas que van de la conglomeración de metas

⁵ De acuerdo con Arellano (1997) el significado de **la estrategia** se refiere a algo dado fuera de la visión del enemigo donde las tácticas fueron medidas tomadas inmediatamente frente a un adversario.

(1960), la consolidación de objetivos (1970), la desmasificación (1980), y la reestructuración de las estrategias (1990). Así es como de acuerdo a Ramírez y Navarro (1999), se puede mostrar en el *Cuadro # 3*, el desarrollo de la estrategia en tres etapas:

CUADRO 3: ETAPAS DE LA ESTRATEGIA PARA LAS ORGANIZACIONES		
PRIMERA ETAPA DE CARÁCTER RACIONAL	SEGUNDA ETAPA DE CARÁCTER POLITICO	TERCERA ETAPA DE VISIÓN EMPRESARIAL DE LIDER
Aquí la estrategia es considerada como el factor clave para alcanzar la eficiencia.	La estrategia es vista como una forma de entender y dirigir el poder dentro de las organizaciones, así como de generar consensos.	Se considera a la estrategia como un elemento clave para dirigir el cambio e integrar todos los objetivos y esfuerzos hacia la meta establecida por la organización.
La estrategia es considerada como la respuesta racional a los problemas de la organización. (donde la estrategia y la planeación son complementarias)	La estrategia es producto de los procesos incremental, adaptativos y emergentes.	Esta etapa se caracteriza por el surgimiento de distintas propuestas que analizan a la estrategia en una múltiple y compleja lógica de procesos de carácter político y negociaciones dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez y Navarro (1999)

Donde la importancia de estas etapas es mostrar cuatro perspectivas de la estrategia que surgen de ellas:

	Interno	Externo	
Racional	1) Descriptiva (Gerencia Estratégica)	2) Evaluativa (Planeación Estratégica)	Matriz de estrategia
Política	3) Política (Acción Estratégica)	4) Interpretativa (Pensamiento Estratégico)	

Fuente: Ramírez y Navarro, 1999: 63

La finalidad de mostrar estas cuatro perspectivas, es para especificar que la estrategia deja de ser considerada como un mecanismo de origen racional, político o ambiental y que se complementa con el rol de discurso. Así se presenta a

continuación diversas definiciones de estrategia de autores representativos para los estudios organizacionales:

Para Matus (1997) la estrategia: Es una herramienta que trata del arte de lidiar con la incertidumbre del mañana. La estrategia incursiona en la construcción del futuro, se refiere a la forma de solucionar un problema de interacción cooperativa o conflictiva entre dos o más sujetos cuyos extremos son la cooperación y la confrontación.

De aquí se derivan estas interpretaciones útiles:

- La estrategia como modo de señalar algo importante e indispensable para alcanzar un objetivo futuro y trascendente y;
- Como un instrumento para sortear los obstáculos

Ver *Cuadro # 4*, el cual concentra la importancia del concepto de la estrategia.

CUADRO 4: LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA

AUTOR	CONCEPTO	APLICACIÓN EN EL SISTEMA PENITENCIARIO
El Militar James (1810)	Se refiere a algo dado fuera de la visión del enemigo donde las tácticas fueron medidas tomadas inmediatamente frente a un adversario.	Mediante la actitud hacia el delincuente aplicando el castigo como defensa social; 1.- Como Aspiración. 2.- Como Venganza. 3.- Como Retribución.
Estrategista (strategist) y Estratega (strategem) Aparecen en 1825 y 1838. Está relacionada a la noción medieval de estrategia como un arte o habilidad especial.		
Conglomeración de Metas (1960) Consolidación de objetivos (1970)		
Child (1972)	Puede ser como la determinación de las metas básicas y los objetivos de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y de localización de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas.	Se refleja en la instauración en 1900 de la Penitenciaría de Lecumberri, cuya finalidad era "regenerar" a los "criminales" como su meta principal. Aunque después pasó de ser una institución modelo a una obsoleta que no cumplía con su finalidad principal por el maltrato a los presos y las condiciones en que vivían.
Clausewitz (1974)	Es el uso del cambio situacional inmediato para alcanzar la situación-objetivo de un plan determinado.	En 1952 la creación de un Centro de Reclusión Femenil en Santa Martha Acatitla (Cárcel de mujeres, hoy Universidad Autónoma de la Ciudad de México)
La Desmasificación (1980)		
Schendel y Hofer (1982)	Consiste en hacer a una organización ganadora o sobreviviente bajo un entorno de competencia, conflicto e incertidumbre.	En 1957 la inauguración de la Penitenciaría del Distrito Federal para albergar a los sentenciados ejecutoriados.
Gerstein (1988)	Como un conjunto de intenciones a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. Este plan estratégico se desarrolla como un enunciado de la visión que tiene la empresa del alcance de sus operaciones, de sus metas y objetivos y de los programas, y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente previsto.	Para el año de 1959 entra en funciones el Centro de Sanciones Administrativas cuya finalidad hasta la fecha ha sido la de custodiar a las personas que cometen alguna infracción a los Reglamentos Gubernativos y de Policía o bien que desobedezcan un mandato judicial y cuya sanción no exceda de 36 horas de arresto.
Hamel Gary y Prahalad C.K. (1989)	La estrategia como una expresión del propósito estratégico: prevé una deseada posición de liderazgo y establece los criterios que utilizará la organización para proyectar su progreso. La importancia del propósito estratégico es: Desarrollar una actitud competitiva, proporcionar a los miembros de la organización los conocimientos necesarios para trabajar efectivamente, guiar una eficiente asignación de recursos, darle tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar otro nuevo y establecer metas claras, revisar los mecanismos para efectuar un seguimiento del progreso, garantizar el reconocimiento y la recompensa interna para reforzar un comportamiento deseado.	Hasta el año de 1969, el Sistema Penitenciario no contaba con una coordinación integral para el desarrollo de sus funciones, considerando que los reclusorios del Departamento del Distrito Federal, si bien dependían orgánicamente de la Dirección de Gobernación, los titulares de los principales centros de reclusión; Penitenciaría de Lecumberri, Penitenciaría del Distrito Federal y Cárcel de Mujeres, acordaban en varias ocasiones directamente con el Oficial Mayor y algunas veces con la autoridad superior del propio Departamento.
la Reestructuración de las estrategias (1990)		
Ibarra, Eduardo (1990)	Su finalidad no es el de la anticipación de un futuro con gran incertidumbre, sino el de la proyección de un presente deseado mediante la estructuración/reestructuración de lo conocido. Estrategias de Negocios: Relacionadas con los objetivos de la comercialización de un producto o servicio, la posición de la empresa en el mercado, las condiciones organizacionales de la empresa (tamaño, estructura y fines) y las condiciones políticas, sociales y económicas de la comunidad donde se llevan a cabo las operaciones de la organización. Estrategias de Relaciones Industriales: tienen que ver con la fuerza sindical y tipo de sindicato, el costo de capital trabajo y precios competitivos de productos, el suministro relativo de trabajo disponible y trabajo efectivo de mercados, los objetivos políticos y sociales del movimiento obrero, los tipos de tecnología empleada y los requerimientos humanos.	El 29 de diciembre de 1970 en el Diario Oficial se crea la Dirección Jurídica y de Gobierno, a la que se le otorgó entre otras atribuciones, las correspondientes a la administración de las cárceles y reclusorios del Departamento, así como de la dirección y coordinación del Sistema Penitenciario. Los objetivos para la creación de esta Dirección fueron: los de establecer políticas adecuadas que permitieran un eficiente funcionamiento de las cárceles y reclusorios, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, tanto en materia constitucional, como las emanadas de la Ley de Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados y las de los Códigos Penal y de Procedimientos penales.
Barba Antonio (1990)	Un proceso en el cual se relacionan las intenciones y las acciones de los actores participantes. De aquí la importancia de ver a la estrategia desde un modo conductista, por considerarla como una pauta de asignación de recursos para un buen desempeño de la organización.	Con base en las reformas a la Ley Orgánica de la Administración del Departamento del Distrito Federal, de julio de 1972, el Jefe del Departamento del Distrito Federal mediante acuerdo otorgó a los titulares de las Delegaciones de Xochimilco, Álvaro Obregón y Coyoacán, facultades para manejar los Reclusorios Administrativos y cárceles de su jurisdicción, disposiciones que entraron en vigor el 31 de diciembre de 1972.

CUADRO 4: LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA (continuación....)

AUTOR	CONCEPTO	APLICACIÓN EN EL SISTEMA PENITENCIARIO
Knights y Morgan (1991)	La estrategia no es simplemente una técnica o un cuerpo de conocimiento, sino que es esencialmente un discurso.	Mediante decreto de reformas a la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, de fecha 19 de octubre 1976, se dio a conocer la creación de la Comisión Técnica de Reclusorios del Distrito Federal, que dependió directamente del Jefe del Departamento del Distrito Federal.
Suárez (1992)	Un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos. Como una definición del campo competitivo de la organización, (Aquí la estrategia es conocer la fuerza básica de la organización en temas referentes a su desempeño, funcionalidad y subsistencia, que se utiliza para definir un proceso de planificación estratégica formal) Como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible,	El 26 de agosto de 1976 se inauguran los Reclusorio Preventivo Oriente y en el mes de octubre el Reclusorio Preventivo Norte , hacia los que fue canalizada la población interna de Lecumberri y de los reclusorios administrativos de otras delegaciones. Un año después, el 4 de octubre de 1977, se creó la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social , cuyas facultades fueron las de coordinar, vigilar y cumplir con la legislación vigente para la administración de los establecimientos de reclusión en el Distrito Federal, quedando adscrita a la Secretaría General de Gobierno "A".
Arnoldo Hax (1997)	Comprende el propósito global de una organización.	Una de las acciones que muestra la inclusión del humanismo en el Sistema Penitenciario fue sin duda la creación del Centro Médico de Reclusorios, inaugurado el 11 de mayo de 1976, con 300 camas para atender casos psiquiátricos y 30 camas para problemas quirúrgicos de medicina especializada.
Arellano David (1997)	Deriva del griego STRATEGIA ó ESTRATEGA, que significa (generalship) y fue usada primero por El militar James menciona que La estrategia se refiere a algo dado fuera de la visión del enemigo donde las tácticas fueron medidas tomadas inmediatamente frente a un adversario.	Con el fin de capacitar al personal que atiende a la población interna, el 21 de abril de 1990, fue creado el Instituto de Capacitación Penitenciaria por sus siglas INCAPE .
Matus Carlos (1997)	Es una herramienta que trata del arte de lidiar con la incertidumbre del mañana. La estrategia incursiona en la construcción del futuro, se refiere a la forma de solucionar un problema de interacción cooperativa o conflictiva entre dos o más sujetos cuyos extremos son la cooperación y la confrontación.	De 1983 al 15 de septiembre de 1995, la Dirección General ha sufrido los siguientes cambios de adscripción: como parte de la Secretaría General de Desarrollo Social; readscripción a la Secretaría General de Gobierno; readscripción a la Secretaría General de Protección y Vialidad; el 15 de noviembre de 1991, fue publicada su readscripción a la Secretaría General de Gobierno a través del Acuerdo de Coordinación que celebró la Secretaría General de Gobierno y la Secretaría General de Protección y Vialidad.
Ramírez y Navarro (1999)	PRIMERA ETAPA (DE CARÁCTER RACIONAL): Aquí la estrategia es considerada como el factor clave para alcanzar la eficiencia. [La estrategia es considerada como la respuesta racional a los problemas de la organización] SEGUNDA ETAPA (DE CARÁCTER POLITICO): La estrategia es vista como una forma de entender y dirigir el poder dentro de las organizaciones, así como de generar consensos. [La estrategia es producto de los procesos incremental, adaptativos y emergentes] TERCERA ETAPA (DE VISIÓN EMPRESARIAL DE LIDER): Se considera a la estrategia como un elemento clave para dirigir el cambio e integrar todos los objetivos y esfuerzos hacia la meta establecida por la organización. [Esta etapa se caracteriza por el surgimiento de distintas propuestas que analizan a la estrategia en una múltiple y compleja lógica de procesos de carácter político y negociaciones dentro de la organización]	-El 15 de septiembre de 1995, fue publicado el Reglamento Interior de la Administración Pública del D.F., en el cual se realizaron adecuaciones a la estructura orgánica del Departamento del D.F., por lo que la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social depende estructuralmente de la Subsecretaría de Gobierno, que a su vez depende de la Secretaría de Gobierno. -El día 4 de diciembre de 1997, se faculta al Jefe de Gobierno del Distrito Federal, para aplicar las disposiciones de la Ley que Establece las Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados y del Código Penal para el Distrito Federal en Materia del Fuero Común. -La Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social para el ejercicio 1996, elaboró el "Manual Administrativo", en el que se contemplan los objetivos, funciones y procedimientos de las unidades administrativas que conforman el Sistema Penitenciario de la Ciudad de México.
Ramírez y Ramírez (2004)	Es una gran proposición de política empresarial e implica un cierto tipo de análisis integral, que permite definir objetivos y seleccionar la cadena de acciones y políticas pertinentes. El rasgo esencial es su pertinencia (asegura las condiciones de viabilidad) -Es la teoría del movimiento hacia el objetivo. -Es la lucha por la libertad de acción propia. -Es el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra.	-El 18 de abril del 2000, por medio del cual adjunta el dictamen No. 010 que autoriza la reestructuración orgánica de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social, a partir del 16 de marzo del 2000. -En febrero del año 2001 cambia el titular de la Dirección General de Reclusorios, pasa de la supervisión de la Secretaría de Gobernación a la tutela de la recién formada Secretaría de Seguridad Pública, la cual es la encargada hasta este año 2008 de los centros de reclusión en todo el país.

Fuente: Montesinos (2008)

El sentido de mostrar las diversas concepciones que se tiene acerca de la estrategia, es considerar como menciona Barba (1990), desde esta perspectiva la estrategia se define como un proceso en el cual se relacionan las intenciones y las acciones de los actores participantes. De aquí la importancia de ver a la estrategia de dos formas:

- Desde un modo conductista, por considerarla como una pauta de asignación de recursos para un buen desempeño de la organización.
- Como un conjunto de intenciones a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. Este plan estratégico se desarrolla como un enunciado de la visión que tiene la empresa del alcance de sus operaciones, de sus metas y objetivos y de los programas, y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente previsto. (Gerstein: 1988)

En Estados Unidos en los años sesenta se presenta una serie de investigaciones para el desarrollo y eficiencia organizacional (véase Ibarra y Montaña 1987), que dan origen a un nuevo enfoque: la planeación estratégica. La importancia de esta nueva tendencia se orienta a controlar las variables contextuales en un afán de crear las condiciones necesarias para la supervivencia y logro de las metas de la gran empresa. Utilizada como una herramienta organizacional para responder con mayor eficacia a las contingencias provenientes del medio ambiente y a la consolidación de la planeación estratégica como uno de los pasos necesarios para responder a las nuevas condiciones que se le presentan a las organizaciones.

Una vez explicada la esencia específica de la estrategia como instrumento organizacional, se considera por lo tanto un concepto multidimensional, por abarcar todas las actividades fundamentales de la organización, además de otorgar un sentido de unidad, orientación y propósito, que facilita las modificaciones necesarias inducidas por su medio.

A continuación observamos las diversas dimensiones del concepto de estrategia, las cuales contribuyen a alcanzar una adecuada definición, y así utilizarla como instrumento en beneficio de la organización por los planteamientos siguientes:

- *La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.* Aquí la estrategia apunta a la importancia de la asignación de recursos como el paso más crítico en la aplicación de la estrategia, ya que, la sincronización entre los objetivos y los programas estratégicos por una parte, y la asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de la organización, por otra, resultan necesarios para garantizar la coherencia estratégica. (Suárez, 1992)
- *La estrategia como una definición del campo competitivo de la organización,* aquí la estrategia es conocer la fuerza básica de la organización en temas referentes a su desempeño, funcionalidad y subsistencia, que se utiliza para definir un proceso de planificación estratégica formal.
- *La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible,* aquí la importancia fundamental de la estrategia es alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo, La ventaja competitiva sería el resultado de una comprensión general de las fuerzas externas e internas que producen un impacto en la organización. De lo anterior la importancia

de la estrategia que resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas, además de una adaptación continua y comprometida de la organización con la finalidad de satisfacer las exigencias de un entorno cambiante.

- *La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales presenta:*

- **La perspectiva corporativa;** engloba las tareas que necesitan la visión más amplia para ser abordadas en forma apropiada (básicamente corresponde a la definición de la misión global de la organización).

- **La perspectiva de negocios;** incluye todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios individual dentro de su propia industria, y;

- **La perspectiva funcional;** está involucrada con el desarrollo de las competencias funcionales necesarias en el campo de las finanzas, la infraestructura administrativa, los recursos humanos, la tecnología, la logística, la fabricación, la distribución, la comercialización, las ventas y los servicios necesarios para sostener una ventaja competitiva. (la integración de los esfuerzos en estas tres perspectivas constituyen una dimensión clave de la estrategia)

- *La estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador.* (En este sentido la estrategia permite la creación de planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos básicos de la totalidad de la empresa) Los modelos estratégicos pueden distinguirse cuando se detectan grandes discontinuidades en el manejo de la organización, que provienen ya sea de cambios en sus dirigentes o que sean provocados por acontecimientos externos que exigen un reposicionamiento estratégico.

- *La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica que la organización pretende hacer a sus sectores de interés.* Aquí se considera a la estrategia como un medio de establecer contratos sociales (un conjunto de acuerdos cooperativos celebrados por los individuos por voluntad propia), para producir un proceso de intercambio social que afecta una amplia variedad de personas, se trata específicamente de un elemento clave para la filosofía empresarial y cultura de la organización.
- *La estrategia como una expresión del propósito estratégico:* prevé una deseada posición de liderazgo y establece los criterios que utilizará la organización para proyectar su progreso.

Hamel Gary y Prahalad C.K. (1989) acuñaron la expresión de propósito estratégico, cuya finalidades son: Desarrollar una actitud competitiva, proporcionar a los miembros de la organización los conocimientos necesarios para trabajar efectivamente, guiar una eficiente asignación de recursos y darle tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar otro nuevo. Establecer metas claras y revisar los mecanismos para efectuar un seguimiento del progreso y garantizar el reconocimiento y la recompensa interna para reforzar un comportamiento deseado.

- ➔ *La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.* Lo fundamental de las competencias centrales es que son fomentadas y desarrolladas en el nivel corporativo y que definen la base de la estrategia competitiva para toda la organización. El aspecto a resaltar de este punto es, que muestra lo que realmente distingue el desempeño de las diferentes organizaciones que se desarrollan en un

ambiente determinado; que son las capacidades y los recursos internos propios de cada organización.

- *La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.* La obtención de una ventaja competitiva dependen del desarrollo de los recursos y capacidades por parte de la organización.

Finalmente el concepto de estrategia se ubica en las premisas siguientes: determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos, selecciona las actividades en las que participa o debe participar la organización, intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la organización y a los puntos fuertes y débiles de la misma, Identifica las tareas de gestión específicas a realizar, constituye un patrón de decisiones unificador e integrador, define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas de las áreas de interés, es una expresión del propósito estratégico de la organización, apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa y es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible. Desde este punto de vista, la estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante como el que se presenta actualmente.

1.2.2.- Las organizaciones y su contextualización en México.

Las organizaciones son consideradas como espacios sociales creados en la dinámica de sociedades heterogéneas, lo que implica que sus estructuras de acción no sean rígidas y lineales, sino que se desarrollan a través de esquemas interpretativos y de acciones estratégicas contingentes de un sinnúmero de actores al amparo de reglas, recursos y formas organizativas. Pues como afirman autores como Arellano y Cabrero (2000)⁶, las organizaciones nacen predeterminadas en sus fines y en los mecanismos generales de acción y obtención de resultados y a la vez continúan siendo organizaciones por sí mismas, con su vida interna, su cultura y su contexto.

De manera más específica las organizaciones responden a una ley, a una normatividad que les dio vida. Nacen por mandato externo predeterminado, sus resultados son esperados sin considerar necesariamente condiciones específicas de existencia de cada organización. Y muestra de ello es la opinión que se tiene de estas organizaciones como creaciones específicas, reguladas externamente, amarradas formalmente. Pero a la vez, estas organizaciones desde el momento en que nacen, construyen y constituyen su estructura y cultura interna. Desarrollan lo que es una característica sustantiva de cualquier organización: La búsqueda por la sobrevivencia.

Son dos características las esenciales en toda organización, pues tal y como se muestra un poco más adelante en este trabajo, desde sus orígenes toda organización las contempla y son las siguientes: Formalidad legal (fines) y Existencia propia (acción).

⁶ Arellano David y Cabrero Enrique (2000); El Gobierno como estructuras organizacionales, CIDE. pp. 5-15.

El caso de las organizaciones mexicanas es claramente ejemplificado por Inostroza (2001), este autor muestra que éstas en su mayoría, desde la época colonial, desafortunadamente han tomado la siguiente estrategia, que es observada en muchas organizaciones en nuestros días y esta es la siguiente: La *estrategia* implementada para el control: que solo produce parálisis y lentitud. En una sociedad culturalmente dominada, que por tradición ha buscado espacios clientelares de negociación desde épocas remotas ante espacios institucionales rígidos y autoritarios, una estrategia así solo puede producir una combinación entre una actitud de desinterés y simulación.

La cuestión que se muestra, es que se debe superar los límites de la simulación y tomar en cuenta las particularidades de cada tipo de organización pues estas particularidades definen la dirección y alcance que tendrá la estrategia; estas particularidades se ven reflejadas en las organizaciones mexicanas a través de su historia como observamos en el *Cuadro # 5*:

CUADRO 5: LAS ORGANIZACIONES Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA EN MÉXICO			
ÉPOCA	TIPO DE ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIA	FORMAS EN QUE SE REPRESENTA
Prehispánica (Imperio Azteca)	Calpulli	Resolver necesidades de la vida en comunidad y exigencias del imperio tributario de los aztecas.	Cooperación y ayuda mutua
Conquista y Colonia	Municipal	Elemento clave para la creación de las ciudades y futuro desarrollo cultural de México (Introducción de una estructura institucional)	Organizaciones comerciales, financieras, agropecuarias, mineras, de transporte y otras que activaron el mercado interno.
Lucha de Independencia (1810-1877)	Pública y Privada	Sobrevivir a la inestabilidad que vivía el país (Debido a la lucha contra el colonialismo español y la intervención extranjera)	Organizaciones con actividades y operaciones limitadas
Porfiriato (1887-1910)	Nuevas Organizaciones Productivas	Promover el Crecimiento hacia fuera, con base a cuatro líneas estratégicas: I.-Crear y mantener las condiciones propicias para el crecimiento económico nacional. II.-Asegurar el flujo de una inversión extranjera creciente. III.-Desarrollar un sector agro-minero exportador fuerte. IV.-Crear incentivos para atraer al capital de organizaciones manufactureras extranjeras	Organizaciones preocupadas por la construcción de infraestructura de trasportes y comunicaciones
Revolución Mexicana (1910)	Públicas Y Privadas	Sostenerse ante la aguda situación de crisis del país.	Organizaciones que buscan superar la limitación de desarrollo suscitada por el conflicto armado
Constitución de 1917	Nuevas Organizaciones y empresas en tres formas de propiedad: -Privada -Pública -Social	Crear las bases para el desarrollo institucional y la normatividad necesaria para el buen funcionamiento de esas nuevas organizaciones. (Estas 2 últimas etapas significaron crear las bases para la estabilidad y paz social del México actual)	Organizaciones cooperativas, ejidos, comunidades agrarias, sindicatos y propiedad comunal.
Creación del PNR (1929)	Partidista	Crear condiciones para un mejor funcionamiento del federalismo y de las instituciones del Estado.	Creación de la Comisión Nacional Bancaria, Banco de México y otras.
Estado Intervencionista (1934-1946)	Cooperativas	Producir un cambio en la política gubernamental del gasto público orientado a la promoción del desarrollo económico, social y cultural.	Organizaciones financieras públicas de crédito agrícola, industrial y de servicio público.
Política de Sustitución de Importaciones (1946-1970)	De Tipo Industrial	Proporcionarse en diferentes ramas de la producción industrial en sectores de la economía, en el sistema monetario financiero.	Mediante una Alianza Nacional Popular y Democrática para la producción.
Desarrollo estabilizador (1958-1970)	Productivas y de Servicios	Crear un ambiente de estabilidad económica y social.	
Auge de las Organizaciones Públicas (1970-1981)	Sector Público	Ponerse en práctica en dos estrategias: I.-Desarrollo compartido. II.-Cambio estructural. (Estas tres últimas denominada de Desarrollo Estatista)	Mediante la práctica de la organización Holding de crear empresas dominatrices de tipo financiero y monopolístico. (Inversión extranjera directa, joint ventures y transnacionales)
Aceleración de los cambios (1982-2000)	En Proceso de Privatización	Plantear la idea de un Estado Mínimo o Modesto y así lograr un equilibrio entre lo público y privado, para asegurar el mejor funcionamiento del mercado.	

Con lo anterior se muestra que desde las llamadas organizaciones premodernas, modernas y posmodernas, la idea de establecer una estrategia para su sobrevivencia y desarrollo, ha sido de suma importancia. Lo cual exige la creación de un enfoque propio capaz de aceptar la esencia de la visión del mundo y los aprendizajes históricos de esta, para adaptarla y hacerla incidente en las tendencias mundiales. Pues son las organizaciones las que interpretan, implementan y evalúan, las que generan los recursos, los datos y movilizan las personas y las intenciones.

Las organizaciones existen vía un cúmulo de especificidades y particularidades. Por lo cual están inmersas y limitadas por un marco general y normativo, legal y político que les da existencia y razón. Y como organización, se enfrenta a una realidad particular, en un tiempo y con recursos humanos específicos, siempre y cuando tome en cuenta que la organización debe ser vista desde su ordenanza externa y su dinámica interna, como se presenta a continuación en el *Cuadro # 6*.

CUADRO 6: VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA			
TIPO	ORGANIZACIÓN	FINALIDAD	ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA
ORDENANZA EXTERNA (Que es impuesta y general)	Lleva a respuestas homogéneas, reglas rígidas y sentidos de la acción inmutables.	Obliga a la rendición de cuentas. (eficacia-eficiencia)	Es ejemplificada en la demanda de soluciones, consecución y cumplimiento de metas y objetivos de readaptación social del interno (por parte de la sociedad en general y diversos grupos y organizaciones), pero también de una asistencia post-penitenciaria para una adecuada reinserción social del excarcelado.
DINAMICA INTERNA (Que es creada y modificada)	Lleva a una adaptación al cambio, a la reinterpretación de normas y políticas, y la generación de mecanismos flexibles de respuestas con sentidos de acción que se negocian.	Implica entender la dificultad de alcanzar metas y a la necesidad de adaptar e innovar constantemente para acercarse a resolver los problemas concretos, que se presenten cotidianamente.	-Implementación de los denominados "Sustitutivos de la Prisión", como una alternativa para resolver la sobrepoblación de las prisiones y todos los problemas que esta implica. (Hacinamiento, promiscuidad, contaminación criminógena, prostitución, drogadicción, etc.) -Creación, evaluación, puesta en práctica y actualización de programas adecuados para la consecución de los fines de la institución.

Fuente: Elaboración propia

El *Cuadro # 7*, que a continuación se presenta sintetiza de manera general las características relevantes de cada modelo de organización.

CUADRO 7: MODELO DE ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA			
ELEMENTO	ORGANIZACIÓN MODERNA	ORGANIZACIÓN POSMODERNA	ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA
PODER	CONTROL	AUTOCONTROL	AUTOCONTROL (ASPECTO INFORMAL)
ESTRUCTURA	FORMAL / RIGIDA	FORMAL / INFORMAL / FLEXIBLE	FORMAL / INFORMAL / RIGIDA
DECISIONES	INDIVIDUAL	COLECTIVA	GRUPOS DE PODER
TRABAJADOR	OBRERO DESCALIFICADO	OBRERO POLIVALENTE	PERSONAS DESCALIFICADAS (LA MAYORÍA)
EMPLEO	A CORTO PLAZO	DE POR VIDA	EVENTUALES
CONTROL	IMPERSONAL / EXPLICITO	COLECTIVO / IMPLICITO	IMPERSONAL / IMPLICITO
JEFATURA	DESCONFIANZA	CONFIANZA	ODIO Y RESENTIMIENTO
PRODUCCIÓN	MASA / CANTIDAD	SECTORIAL/CANTIDAD-CALIDAD	MASA / CANTIDAD
MOTIVACIÓN	SATISFACCIÓN	COMPROMISO	DISTRACCIÓN / UTILIDAD / NECESIDAD
RELACIONES	JERARQUIAS	SEMI-DEMOCRATICAS	TOTALITARIAS
ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	DUALIDAD (SEPARACIÓN/DISEÑO/EJECUCIÓN)	INTEGRACIÓN DE DISEÑO Y EJECUCIÓN	UNICIDAD (IMPLEMENTACIÓN-EJECUCIÓN)
RACIONALIDAD	FORMAL	SUSTANTIVA	INFORMAL
RECOMPENSAS	ECONÓMICAS	SIMBÓLICA	SIMBÓLICA / LEGAL / ECONOMICA / SOCIAL (READAPTACIÓN)
OBJETIVOS	UTILIDAD	EXPANSIÓN	SIMULACIÓN

Fuente: Cuadro adaptado de Barba (2000)

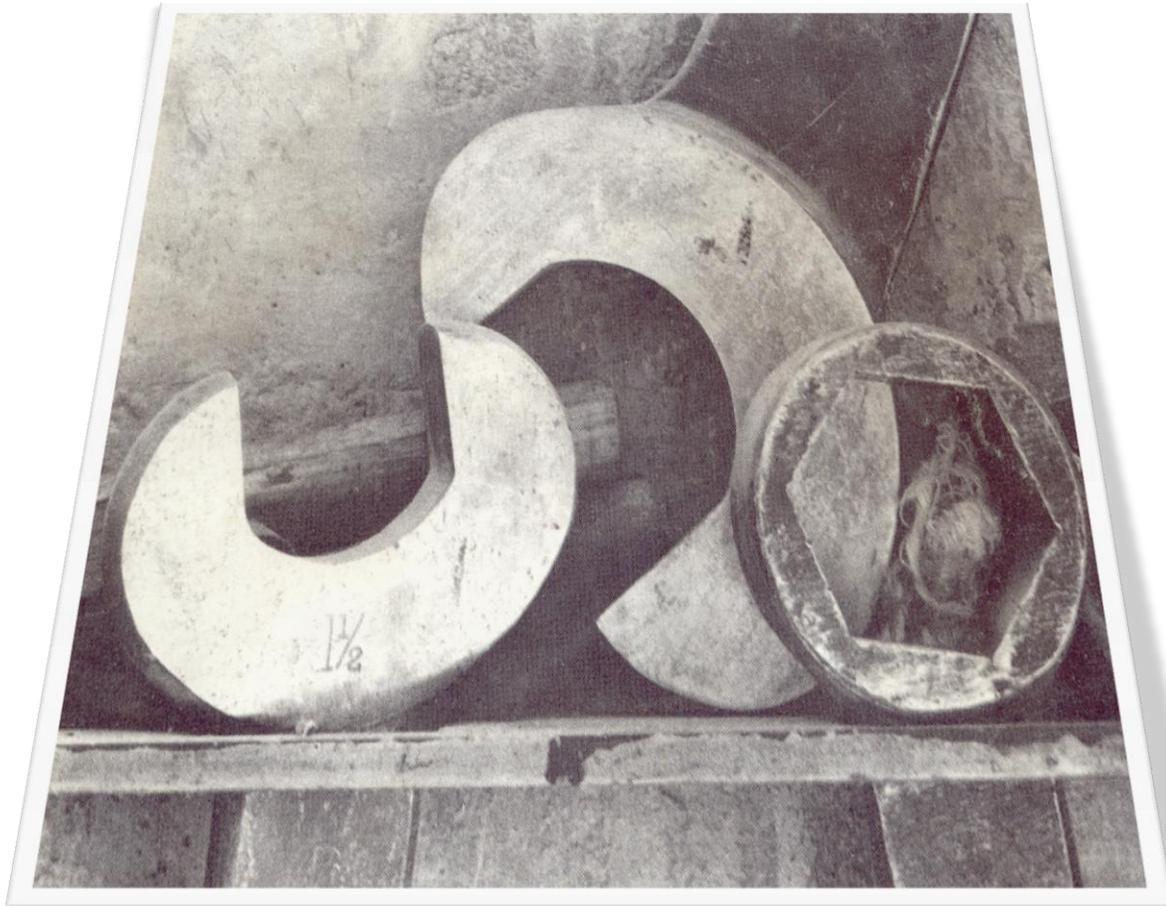
Es por lo que menciona Barba (2000) la transformación hacia una organización que aprende requiere necesariamente el aumento de los conocimientos individuales, cuya fuente principal sean los grupos y los sectores organizacionales. Y así una organización que aprende se puede identificar porque mejora sus niveles de desempeño conservando sus estímulos estáticos como sistemas de recompensas, procesos, entorno. También puede ser la organización que tiene la capacidad de detectar errores y corregirlos; la que incorpora la experiencia en sus procesos rutinarios; la que utiliza información para promover los cambios, o bien aquella que genera nuevas visiones de tipo estratégico.

En el proceso de transformación de un tipo de organización a otro los problemas que han tenido que enfrentar las organizaciones en México son:

- Mayor competencia con empresas exportadoras en los mercados internacionales.
- Reducción de las barreras arancelarias y de tarifas.
- Gran afluencia de productos extranjeros de mejor calidad y bajo precio.
- Surgimiento de nuevos competidores globales (Asia).
- La tecnología moderna, que favorece la formación de clúster (eslabonamientos productivos).

Lo anterior resalta la necesidad de una integración social sustentada en un mecanismo que pueda ser objeto de inversiones productivas y punto de partida de asociación con la participación social y con programas gubernamentales. En este sentido todas las organizaciones tienen orientaciones desde una estrategia definida para promover el uso eficiente y el aprovechamiento productivo de los recursos lo cual significa: “Estimular la productividad de la mano de obra y el fomento a la competitividad, mediante un gran esfuerzo dirigido a la actualización tecnológica, cambio organizacional en las instituciones y programas intensivos de capacitación laboral, y todo esto acompañado de la formulación y ejecución de políticas sectoriales y estratégicas pertinentes”. (Inostroza, 2001: 24)

CAPITULO 2: NATURALEZA HISTORICA DEL TRABAJO



“Pensamos el trabajo como toda forma de actividad que permite transformar la naturaleza en bienes y servicios útiles, o crear relaciones interpersonales y sociales más ricas”

(Castillo, 2000: 58)

2.1.- El Trabajo como concepto.

*A*ntes de comenzar a adentrarnos en la importancia del trabajo en la organización es necesario establecer la naturaleza histórica del mismo, como una forma de explicar su funcionalidad. En primer lugar el trabajo es la condición básica y fundamental de toda la vida humana; y lo es en tal grado que hasta cierto punto, se debe decir que el trabajo ha creado al propio hombre. Recordemos la obra escrita por Engels (2001), donde nos indica que una raza de monos antropomorfos extraordinariamente desarrollada (en visión de Darwin, antepasados nuestros) empezó a desarrollar funciones distintas a las de su comportamiento normal, como consecuencia de una búsqueda de subsistencia a través del trabajo, comenzando a utilizar la mano⁷ como un instrumento para obtener recursos para sobrevivir, tiempo después la mano era libre y podía adquirir ahora cada vez más destreza y habilidad; y esta mayor flexibilidad adquirida se transmitió por herencia y se incremento de generación en generación.

Así los hombres en formación llegaron a un punto en que tuvieron la necesidad de decirse algo los unos a los otros. Esta necesidad creó la laringe, que en un principio era poco desarrollada en el mono, posteriormente se fue transformando, lenta pero firmemente mediante modulaciones que producían a su vez otras modulaciones más perfectas, mientras los órganos de la boca aprendían a pronunciar un sonido articulado tras otro.⁸

⁷ Específicamente se ve la mano no solo como el órgano del trabajo; sino como producto de él. Ya que, únicamente por el trabajo, por la adaptación a nuevas funciones, por la transmisión hereditaria del perfeccionamiento especial así adquirido por los músculos, los ligamentos y, en un periodo más largo, también por los huesos, y por la aplicación siempre renovada de estas habilidades heredadas a funciones nuevas y cada vez más complejas, ha sido como la mano del hombre ha alcanzado ese grado de perfección. Engels (Íbid)

⁸ Así es como Engels (Íbid) explica el origen del lenguaje a partir del trabajo.

En segundo lugar, el trabajo y con él la palabra articulada, fueron los dos estímulos principales bajo cuya influencia el cerebro del mono se fue transformando gradualmente en cerebro humano, que, a pesar de toda su similitud, lo supera considerablemente en tamaño y en perfección. A medida que se desarrollaba el cerebro, también se desarrollaron los instrumentos más inmediatos; los órganos de los sentidos. Así el trabajo comienza específicamente con la elaboración de instrumentos (tanto de caza, como de pesca), entonces gracias a la cooperación de la mano, de los órganos del lenguaje y del cerebro, no solo en cada individuo, sino también en la sociedad, los hombres fueron aprendiendo a ejecutar operaciones cada vez más complicadas, a plantearse y a alcanzar objetivos cada vez más elevados.

El trabajo mismo se diversificaba y perfeccionaba de generación en generación extendiéndose cada vez a nuevas actividades para transformar la naturaleza. Siendo de esta manera la aparición del trabajo como una relación permanente, eterna mientras exista el hombre⁹.

El concepto mismo del trabajo es de por sí un asunto crucial de nuestras sociedades industriales o post-industriales, puesto que configura una de sus dimensiones esenciales y uno de sus fundamentos. Aunque no hace mucho tiempo (escasamente dos siglos), las sociedades del Siglo XIX se basan en el trabajo, queriendo decir con esto, que en dichas sociedades el trabajo es reconocido como tal, es decir, remunerado, se ha convertido en el principal medio para costear la subsistencia individual, pero también se ha constituido en una

⁹ Para una mayor profundización véase a Gómez (1989), en su explicación del modo de mediación del trabajo, cuya importancia radica en la presentación que hace el autor de sus diversas fases; donde la primera trata de la ausencia de mediación entre el hombre y la naturaleza. La segunda es el instrumento del trabajo como mediación y por último, la mediación como la aplicación directa de los procesos apropiados de la naturaleza.

relación social de carácter fundamental. Lo que Marx (1987) llamo el protagonismo del trabajo.

Dicho protagonismo es en torno a las diversas formas de entender y percibir al trabajo, pues como se mostró anteriormente la importancia y esencia del trabajo en términos de Hegel, manejada como una categoría antropológica una invariante de la naturaleza humana que propicia la realización personal del hombre, por lo tanto en esta forma de entender al trabajo se expresaría la condición del hombre como creador de valores y también su condición de ser social.

Para Bartolí (1986) el trabajo se puede analizar desde dos puntos de vista fundamentales;

- 1) El trabajo como categoría antropológica: Aquí el trabajo es la actividad fundamental del ser humano, que en su conjunto añade valor al mundo y a su propia existencia, que espiritualiza la naturaleza y permite profundizar las relaciones con sus semejantes.

“El trabajo es para el ser humano un medio necesario de su realización personal; el mundo en el que se encuentra inserto es para el hombre un mundo de tareas en el que ha de obrar (...) mediante el trabajo y la obra resultante, el espíritu se destaca de las cosas, se emancipa de la esclavitud del contexto y emerge sobre el mundo. La naturaleza queda entonces liberada, lo que venía dado deja de serlo, el hombre se siente libre y se encamina hacia su coherencia.”(Bartolí: 1986: 12)

Esta concepción de trabajo, es la que lo considera como la más alta expresión de la libertad creadora del hombre.

- 2) El trabajo como vinculo social: En esta consideración el trabajo es el encargado de propiciar la integración social y constituye una de las formas principales del vínculo social.

Estableciéndose al trabajo como factor de integración no solo por ser una norma, sino también por ser una de las modalidades del aprendizaje de la vida en sociedad, de acuerdo a esta forma de percibir el papel del trabajo Bidet (1990) opina:

“La importancia del trabajo, es que, nos permite acceder a los demás, a nosotros mismos y a lo norma social. Engloba, por tanto, la dimensión de sociabilidad que se produce en las oficinas, en las ventanillas o en los talleres, una sociabilidad tranquila, de equipo, distinta de las relaciones jerárquicas y de las relaciones privadas.

La noción de vínculo social se basa, por tanto en la de reciprocidad, contrato social o utilidad social: mientras apporto mi contribución a la sociedad, desarrollo mi sentimiento de pertenencia, quedo ligado a ella, porque la necesito y le soy útil” (Bidet: 1990: 21)

Se puede observar que dicho autor caracteriza al trabajo, fundamentalmente, por la relación con los demás y la idea de utilidad social, esto esencialmente por la forma de pensar que se tenía de que el trabajo requiere el uso conjunto de los bienes; debido a que la propiedad a la que da lugar sólo es legítima en la medida en que sea comunicativa, esto es, que se disfrute en y para la comunidad. De alguna manera este tipo de pensamiento lo ubicamos en una corriente humanista, que tiene que ver con toda una serie de estudios como los realizados por Friedmann (1976) y Naville (1984), donde el trabajo en la empresa se concibe como el lugar más propicio para una auténtica socialización y para la formación de las identidades individual y colectiva. Enfocar al trabajo como una obra colectiva, como una mediación principal, el auténtico medio de comunicación entre los individuos.

En esta misma dirección Naville (Íbid) menciona que el trabajo es una categoría radicalmente histórica, creada en respuesta a necesidades de una época determinada, lo que significa que las funciones que hoy desempeña el trabajo en la sociedad actual, en otras épocas, las cumplían otros medios, otros sistemas como se muestra en el *Cuadro # 8:*

CUADRO 8: ANTECEDENTES DEL TRABAJO EN SOCIEDADES PASADAS

TRABAJO EN LAS SOCIEDADES PREECONOMICAS	TRABAJO EN LAS SOCIEDADES NO INDUSTRIALIZADAS
<p>Este tipo de trabajo presenta tres características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se lleva a cabo para ser visto por los demás, como una forma de juego social (participación), para competir con los demás. ➤ Ni la satisfacción de las necesidades, ni el ánimo de acopio son primordiales. <p>En este aspecto "se solía producir, con gran esmero, mucho más de lo que se necesita, pero nunca con fines de atesoramiento".</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En este tipo de sociedades el trabajo se regía por lógicas sagradas y sociales. 	<p>Aquí el trabajo se presenta como una categoría homogénea, es algo que se sabe por intuición.</p> <p>Tomada en cuenta como categoría se le asocian las siguientes nociones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo físico. ➤ Satisfacción de necesidades. ➤ Producción-transformación. ➤ Intercambio. <p>La importancia de la antropología es que indican que es imposible encontrar entre muchas sociedades analizadas, un significado idéntico del término de trabajo.</p> <p>Además de que muchas carecen incluso de una palabra específica que sirva para distinguir las actividades productivas.</p>

Fuente: elaborado con base a Sahlins (1994).

Retrocedamos un poco en la historia, en lo que respecta a la llamada invención del trabajo, se debe remontar específicamente hasta el año de 1776, año de la publicación de las Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones de Adam Smith, ya que, para lograr conseguir escribir dicho libro Smith comienza con un estudio del trabajo, donde explica que:

"La riqueza de una nación depende exclusivamente de dos factores: la destreza del trabajo y la proporción entre el número de trabajadores útiles e inútiles"

(Smith, 1984: 26)

En investigaciones llevadas a cabo por Smith, se identifica la facultad de que dispone el trabajo humano adecuadamente organizado para crear valor de manera exponencial. De acuerdo a esta perspectiva se concibe el trabajo como instrumental/utilitarista: es la fuerza humana y/o mecánica que permite crear valor. En esta investigación se clasifica al trabajo como un instrumento de cálculo y medida, como un instrumento cuya cualidad esencial es permitir el intercambio. Son por lo tanto los economistas los que profundizan e investigan en primer lugar el concepto de trabajo. Es así como para Smith el trabajo es ante todo, creador de

riqueza, factor de producción: de aquí que de esta definición se establezca la clasificación de trabajo productivo¹⁰ e improductivo¹¹.

Posteriormente una de las formas que fue adoptando la definición de trabajo, es la que lo consideró como la más alta manifestación de la libertad del individuo y como la parte de la actividad humana que puede ser objeto de intercambio mercantil. El trabajo se convierte en el símbolo de la autonomía individual al permitir al individuo, con el simple ejercicio de sus facultades, satisfacer sus necesidades y negociar libremente la ubicación en sociedad que dichas facultades le confieren. (Véase Gómez: 1989).

La idea de trabajo como manifestación de la libertad individual la especifica Locke de la manera siguiente:

“Aquí el hombre es el dueño de su cuerpo y tiene el deber de conservarlo en su integridad, deber del que se deduce el derecho a la propiedad por cuanto ésta es condición ineludible para la protección y conservación de la integridad física: Así el individuo adquiere, pues en virtud del mero ejercicio de las facultades de su cuerpo una serie de derechos que no precisan fundarse ya en otras leyes. Dicho ejercicio es el trabajo. Es, por tanto, el nombre de la actividad humana cuyo ejercicio autónomo permite a todo individuo conservar la vida” (Locke, 1979: 75)

Dando continuidad al argumento anterior se establece la idea de que el trabajo en sociedad permite al individuo negociar con sus talentos y vivir, como más tarde lo diría Marx (1987), con su fuerza de trabajo en el bolsillo.

En el trabajo como esencia del hombre, se puede ver como objetivo precaverse contra la escasez, relacionándose con el concepto acuñado por Hegel de homo faber; que identifica la expresión trabajo, a toda la actividad humana que

¹⁰ **Trabajo productivo**, es aquí considerado como aquel que crea valor, debiendo perdurar éste en las cosas.

¹¹ **Trabajo Improductivo**, este tipo es caracterizado por el trabajo de los sirvientes, pero también del soberano, de los actores, de los músicos. Pero más tarde Malthus propone que se dejen de llamar “trabajo” a las actividades improductivas, para denominarlas servicios. Así el vocablo “trabajo” se reservó específicamente para designar al trabajo “real”, al productivo, al material al que tiene una base cierta para el intercambio.

facilita la expresión del que la ejerce, expresión para él y para los demás de su individualidad, expresión tanto de su singularidad como de su pertenencia al género humano. En este sentido Marx (Ibíd., 84) expresa lo siguiente:

- En mi producción, estaría realizando mi individualidad, mi especificidad; trabajando disfrutaría sintiendo la manifestación individual de mi vida;
- En tu disfrute o tu uso de mi producto, sentiría la alegría espiritual de estar satisfaciendo con mi trabajo la necesidad humana de realizar la naturaleza humana y de proporcionar a la necesidad del otro el objeto de su satisfacción.
- Tendría conciencia de estar mediando entre ti y el género humano, de estar siendo reconocido por ti como un complemento de tu propio ser y como una parte necesaria de ti mismo.
- Tendría en mis manifestaciones individuales de satisfacción, reafirmando la sociabilidad humana.

Por lo anterior la concepción del trabajo está, por tanto en el centro de tres relaciones, la del individuo con la naturaleza, la del individuo consigo mismo y la del individuo con los demás. Siendo el trabajo al mismo tiempo una relación con la naturaleza y una relación social. El ideal que se manifiesta en toda la obra de Marx es, el de un trabajo que propicia la consecución de la plenitud de la persona, también Saint-Simon (1982) define al trabajo en un contexto más general de utilidad social y de lucha contra la ociosidad opinión de la cual se desprende la siguiente aseveración:

"El hombre más dichoso es el que trabaja. La familia más dichosa es aquella cuyos miembros emplean útilmente su tiempo. La nación más dichosa es aquella que menos desocupados tiene. La humanidad gozaría de toda la dicha a la que puede pretender si no hubiera ociosos. Desde entonces el trabajo se percibe como contribución al progreso de la humanidad y con el fundamento del vínculo social. Puesto que el trabajo encauza la contribución individual al progreso de la sociedad, finalmente, también es concebido como fuente del desenvolvimiento y del equilibrio de la persona"
(Simon, 1982: 94)

El concepto de trabajo se ha convertido en la condición necesaria para la subsistencia, la reproducción debe organizarse de modo que se eviten despilfarros y que todos puedan acceder a un ingreso. Finalmente el concepto de trabajo con todas sus implicaciones se considera como el vínculo social y de integración, porque constituye el soporte cotidiano de la vida en sociedad. (Naville: 1984); lo anterior se identifica en 4 aspectos que son en los que se fundamenta este trabajo:

- El trabajo permite el aprendizaje de la vida social y la constitución de las identidades (nos enseña las obligaciones propias de la vida en común).
- Es la medida de los intercambios sociales (es la norma social y el principio básico del mecanismo de contribución/retribución sobre el que descansa el vínculo social).
- Permite a todo el mundo tener una utilidad social (cada uno contribuye a la vida social adecuando sus capacidades a las necesidades sociales).
- Es un ámbito de encuentros y de cooperación diferente de los ámbitos no públicos como la familia o la pareja.

Véase *Cuadro # 9*, el cual concentra los aspectos más importantes que abordan el aspecto del trabajo:

CUADRO 9: EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA

AUTOR	CONCEPTO
Friedmann (1976)	El trabajo en la empresa se concibe como el lugar más propicio para una autentica socialización y para la formación de las identidades individual y colectiva.
Locke (1979)	Aquí el hombre es el dueño de su cuerpo y tiene el deber de conservarlo en su integridad, deber del que se deduce el derecho a la propiedad por cuanto ésta es condición ineludible para la protección y conservación de la integridad física: Así el individuo adquiere, pues en virtud del mero ejercicio de las facultades de su cuerpo una serie de derechos que no precisan fundarse ya en otras leyes. Dicho ejercicio es el trabajo. Es, por tanto, el nombre de la actividad humana cuyo ejercicio autónomo permite a todo individuo conservar la vida
Saint-Simon (1982)	El hombre más dichoso es el que trabaja. La familia más dichosa es aquella cuyos miembros emplean útilmente su tiempo. La nación más dichosa es aquella que menos desocupados tiene. La humanidad gozaría de toda la dicha a la que puede pretender si no hubiera ociosos. Desde entonces el trabajo se percibe como contribución al progreso de la humanidad y con el fundamento del vínculo social. Puesto que el trabajo encauza la contribución individual al progreso de la sociedad, finalmente, también es concebido como fuente del desenvolvimiento y del equilibrio de la persona
Naville (1984)	Como una obra colectiva, como una mediación principal, el autentico medio de comunicación entre los individuos.
Adam Smith (1984)	La riqueza de una nación depende exclusivamente de dos factores: la destreza del trabajo y la proporción entre el número de trabajadores útiles e inútiles Trabajo productivo , es aquí considerado como aquel que crea valor, debiendo perdurar éste en las cosas. Trabajo Improductivo , este tipo está caracterizado por el trabajo de los sirvientes, pero también del soberano, de los actores, de los músicos. Pero más tarde Malthus propone que se dejen de llamar "trabajo" a las actividades improductivas, para denominarlas servicios. Así el vocablo "trabajo" se reservó específicamente para designar al trabajo "real", al productivo, al material al que tiene una base cierta para el intercambio.
Bartolf (1986) Categoría Antropológica	El trabajo es para el ser humano un medio necesario de su realización personal; el mundo en el que se encuentra inserto es para el hombre un mundo de tareas en el que ha de obrar (...) mediante el trabajo y la obra resultante, el espíritu se destaca de las cosas, se emancipa de la esclavitud del contexto y emerge sobre el mundo. La naturaleza queda entonces liberada, lo que venía dado deja de serlo, el hombre se siente libre y se encamina hacia su coherencia
Marx (1987)	Las sociedades del Siglo XIX se basan en el trabajo, queriendo decir con esto, que en dichas sociedades el trabajo es reconocido como tal, es decir, remunerado, se ha convertido en el principal medio para costear la subsistencia individual, pero también se ha constituido en una relación social de carácter fundamental. Lo que dicho autor llamo el protagonismo del trabajo
Gómez (1989)	Es un proceso de diversas fases; donde la primera trata de la ausencia de mediación entre el hombre y la naturaleza. La segunda es el instrumento del trabajo como mediación y por último, la mediación como la aplicación directa de los procesos apropiados de la naturaleza
Bidet (1990) Como vínculo Social	La importancia del trabajo, es que, nos permite acceder a los demás, a nosotros mismos y a lo norma social. Engloba, por tanto, la dimensión de sociabilidad que se produce en las oficinas, en las ventanillas o en los talleres, una sociabilidad tranquila, de equipo, distinta de las relaciones jerárquicas y de las relaciones privadas. La noción de vínculo social se basa, por tanto en la de reciprocidad, contrato social o utilidad social: mientras apporto mi contribución a la sociedad, desarrollo mi sentimiento de pertenencia, quedo ligado a ella, porque la necesito y le soy útil
Sahlins (1994)	El trabajo en las <u>Sociedades Pre económicas</u> : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se lleva a cabo para ser visto por los demás, como una forma de juego social (participación), para competir con los demás. ➤ Ni la satisfacción de las necesidades, ni el ánimo de acopio son primordiales. (En este aspecto "se solía producir, con gran esmero, mucho más de lo que se necesita, pero nunca con fines de atesoramiento") ➤ En este tipo de sociedades el trabajo se regía por lógicas sagradas y sociales. El Trabajo en las <u>Sociedades No Industrializadas</u> : Aquí el trabajo se presenta como una categoría homogénea, es algo que se sabe por intuición. Tomada en cuenta como categoría se le asocian las siguientes nociones: Esfuerzo físico, Satisfacción de necesidades, Producción-transformación e Intercambio.
Engels (2001)	Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana; y lo es en tal grado que hasta cierto punto, se debe decir que el trabajo ha creado al propio hombre. Mediante su diversificación y perfeccionamiento en nuevas actividades se apoyo para transformar la naturaleza.

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.- Del trabajo en la organización a la organización del trabajo¹².

Debemos entender que el trabajo significa cualquier actividad física o mental que transforma materiales en una forma útil, provee o distribuye bienes o servicios a los demás, y extiende el conocimiento y el saber humano. (De la Garza, 2000: 59) Se parte del papel que posee este concepto en el ser humano el cual se sustenta en dos nociones clave, por una parte la centralidad del trabajo en la vida de las personas y por otra la importancia en la constitución de subjetividades, identidades y acciones colectivas.

El concepto de trabajo puede ser abordado desde dos grandes perspectivas la hermenéutica para la cual el trabajo tiene que ver con la transformación de la naturaleza por el hombre para satisfacer necesidades humanas. La otra, es una concepción funcionalista, donde el trabajo es considerado como la actividad que transforma de manera consciente a la naturaleza y al hombre mismo, independientemente de cómo sea valorado por la sociedad; sería el medio de creación de la riqueza material o inmaterial y de hacerla circular. (Íbid)

Algunos autores como Marx (1974), Braverman (1976) y Coriat (1996) han identificado varios periodos en el capitalismo en los que ha sido diferente el papel del trabajo en las teorías sociales y se presentan de la manera siguiente: En primer lugar de la Revolución industrial a la segunda mitad del siglo XIX, esto último con el cambio de la teoría económica clásica al marginalismo. En segundo lugar de finales del siglo XIX a la gran crisis de 1929, época de dominio de la teoría neoclásica en economía y, a la vez, de la escisión de ésta con respecto a las otras ciencias sociales. Nacimiento de la sociología y la psicología industriales. En tercer lugar de la crisis de 1929 a los años sesenta, dominio del keynesianismo

¹² Por organización del trabajo debe entenderse el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Siendo el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan como se ejecuta la producción en la empresa.

en economía y nuevo acercamiento de la economía a las otras ciencias y finalmente el ascenso del neoliberalismo desde los años setenta hasta la fecha, y su disputa con el nuevo institucionalismo. *(Ver Cuadro # 10)*

CUADRO 10: DEL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
Perspectiva Hermenéutica	
*Centralidad del trabajo en la vida de las personas.	*Constitución de Subjetividades, Identidades y Acciones Colectivas.
Perspectiva Funcionalista	
(1) Teoría económica clásica (Revolución Industrial a la mitad del Siglo XIX)	(2) Teoría Neoclásica en Economía (Fines del Siglo XIX – 1928)
<ul style="list-style-type: none"> • El Trabajo como único origen del valor. • Y la ganancia capitalista proviene de un trabajo no pagado al obrero. El trabajo productivo es el creador de Plusvalía.	Clase obrera fue institucionalmente excluida como trabajador y como ciudadano Marginalismo (oferta / demanda trabajo)
(3) Dominio del Keynesianismo en economía 1929-1970	(4) Neoliberalismo 1970-Actualidad
Ya no se considera al trabajo como sujeto social, sino como institución, regla y organización analizables estructuralmente y de alguna forma integradas al funcionamiento capitalista avanzado (trabajo formalizado)	Se declara al trabajo ilegítimo como sujeto social y esto lleva al cuestionamiento de instituciones de regulación y negociación (sindicatos) -Neochumpeterianismo -Regulacionismo -Especialización Flexible.

Fuente: Elaboración propia con base en De la Garza (2000)

A continuación se desarrolla de manera más amplia el cuadro anterior:

a) La teoría clásica: Aquí Marx, llevó esta línea de pensamiento, considerando no solo que el trabajo es el único origen del valor, sino que la ganancia capitalista proviene de un trabajo no pagado al obrero. El punto central fue la distinción entre fuerza de trabajo y el trabajo, es decir, entre la capacidad de generar valor por la fuerza de trabajo y la cantidad de valor incorporado a la mercancía en el proceso de producción.

Para Marx, el capitalismo ha escindido la vida de trabajo de la de reproducción y a la vez ha subordinado la reproducción al trabajo. De tal forma que aunque el hombre es sobre todo por su trabajo, en el capitalismo es una actividad que se vuelve contra él mismo. No sólo la actividad de trabajar, también el producto de su trabajo y la relación productiva con otros hombres, se

encuentran alienados al capital. Además el trabajo productivo, es el creador de plusvalía. (Marx, 1974)

b) De la segunda mitad del siglo XIX a la crisis de 1929: Aquí la clase obrera en ascenso, en sus luchas, fue institucionalmente excluida como trabajador y como ciudadano. En estas condiciones surge el marginalismo en la teoría económica, que no da gran importancia al trabajo como concepto central de la economía, y niega cualquier fundamento a la lucha de clases.

El precio marginal del producto, del trabajo y del capital vino a depender en última instancia de la oferta y la demanda. En este periodo la economía se encargaría de estudiar la riqueza, pero no entendida como valor trabajo, sino como utilidad, que se genera con recursos escasos buscando optimizar la relación entre riqueza generada y recursos involucrados. El trabajo sería la disposición de las facultades de una persona, pero sería el mercado de trabajo, el que asignaría la cantidad de trabajo como consecuencia de la oferta y la demanda. (Walras, 1954)

En el desarrollo capitalista el trabajo, más que como precio, interesa como interacción entre los hombres y sus consecuencias sobre el orden social. En su libro clásico *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Mayo parte de que la industrialización ha tenido como efectos sociales el incremento de personas infelices y los conflictos entre las clases sociales. De sus famosos experimentos en la Western Electric se desprendía también la necesidad de considerar las relaciones en el trabajo en su aspecto emocional y el sentido de pertenencia a un grupo (personas con costumbres, ritos, liderazgos). (Mayo, 1970)

c) De la Revolución de octubre de 1917- a la crisis de 1929 a los años sesenta: Aquí la intervención del Estado se hace necesaria para lograr el pleno empleo.

Como nunca antes se desarrolló en este periodo el institucionalismo, que había aparecido como reacción moderada a los neoclásicos desde la etapa anterior proponiendo alternativas a la creciente crisis laboral.

Para los neoclásicos, el trabajo es sobre todo la clase obrera, como conjunto de organizaciones que pueden imponer soluciones más allá del mercado. La insatisfacción por el trabajo, se presentó en los estudios de Goldthorpe (1980), que mostraban que la actitud instrumental en las líneas de montaje tenía que ver no con el trabajo sino con valores de la sociedad de E.U., Friedmann (1970) y Touraine (1970), identificaron que había una actitud optimista en cuanto a los efectos esperados de la automatización en tanto liberadora y enriquecedora del trabajo en los años cincuenta y sesenta. Esto implicó una reflexión de ver al trabajador como actor, y destacar principalmente los problemas del poder dentro de las relaciones laborales. Lo anterior provoco ya no considerar al trabajo como sujeto social, sino como institución, regla y organización analizables estructuralmente y de alguna forma integradas al funcionamiento capitalista avanzado. La forma de trabajo típica era el trabajo más formalizado y analizado científicamente: el taylorizado.

d) La crisis de los años setenta: el Neoliberalismo y el nuevo institucionalismo, la desilusión posmoderna.

En este periodo se declara al trabajo ilegítimo como sujeto social, y esto lleva al cuestionamiento de instituciones de regulación y negociación que parecían haber llegado para quedarse (ejemplo de estas instituciones son los sindicatos). Nunca se vuelve estrictamente a la situación del siglo pasado, aunque se reivindica una vez más al mercado como el gran asignador del trabajo. Para ello el concepto clave es el de flexibilización: de la entrada y salida de trabajadores de la empresa; del uso de éstos en el proceso de trabajo; del salario (en función del desempeño);

de la contratación colectiva; de las formas de resolución de disputas; de la seguridad social; de las leyes laborales y de los pactos corporativos.

Destacando de las nuevas relaciones industriales, el posfordismo con sus tres vertientes: neoschumpeterianismo¹³, regulacionismo¹⁴ y especialización flexible¹⁵.

El presente apartado enuncia el proceso de modificación que ha sufrido el trabajo a través de los diversos modelos de producción, comenzando por el Taylorista hasta el modelo Toyotista, dejando en claro sus características principales y repercusiones en el trabajo.

2.1.2.- El modelo Taylorista

A fines del siglo XIX, los progresos realizados en el mundo industrial adquirieron una magnitud sin precedentes en Estados Unidos. La proliferación e importancia de las grandes organizaciones fueron conformando un conjunto de problemas que demandaban soluciones concretas; uno de ellos el control del proceso del trabajo en los talleres de las grandes organizaciones como el más importante.

Presentándose así lo que Taylor llamo La Organización Científica del Trabajo (OCT), este concepto intento dar repuesta a los intereses capitalistas a través de una representación falsa de la organización (representada en sindicatos blancos o de membrete) y de su papel en la sociedad. Como consecuencia de que

¹³ Para los neoschumpeterianos la solución a las nuevas relaciones industriales, es el trabajo con las nuevas tecnologías, con sus problemas de difusión, adaptación y recalificación de la mano de obra.

¹⁴ Aquí lo básico es encontrar las instituciones reguladoras macro que permitan la articulación entre la producción y el consumo en las nuevas condiciones del mercado y de crisis del keynesianismo.

¹⁵ Para la especialización flexible son los pequeños empresarios, las redes de empresas con su solidaridad, e instituciones locales en un acuerdo y distribución de poder con sus trabajadores, quienes pueden imponerse en el mercado a los grandes consorcios.

la OCT propone la búsqueda de la tan anhelada eficiencia productiva mediante el desarrollo y la puesta en práctica de procedimientos y estructuras que aparentemente no toma en cuenta las relaciones de poder, cuando en realidad, lo que se desea es la institucionalización de un poder formal legitimado¹⁶. Pues tal y como menciona Braverman (1976) la llamada administración científica es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas en rápido crecimiento. (Ver Cuadro # 11)

CUADRO 11: EL MODELO TAYLORISTA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
CONCEPTO	FINALIDAD
Organización Científica del Trabajo Fines siglo XIX	Intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas de rápido crecimiento
Disminución de tiempos muertos y aumento de la productividad y rentabilidad	<i>One Best Way</i> (La mejor manera de hacer las cosas)
	Asignación de labores
	Control del proceso del trabajo
Recuperación del control gerencial del proceso de trabajo y aumento del rendimiento laboral	Descalificar al trabajador(bajo rendimiento sistemático)
	<i>Thinking Department</i> (apropiación de la creatividad del obrero)
	La máxima prosperidad
	Hombre apéndice de la maquina
	Tiempos y movimientos (cronómetro)
	Línea de montaje

Fuente: Elaboración propia con base en Ibarra y Montaño (1989)

La propuesta de Taylor, el one best way (la mejor manera de hacer las cosas) resulto ser una de las modalidades más impositivas para controlar el proceso de trabajo. Aquí a cada trabajador se le ordena (en forma de asignación de labores) una tarea específica a realizar, en un lugar, un día y un proceso determinado.

¹⁶ Esto último es tratado de manera muy general debido a que su explicación profunda seria tema de otro trabajo.

Este modelo taylorista propone el concepto de bajo rendimiento sistemático para descalificar al trabajador, y avanzar así en el control del proceso de trabajo. El cual hay que combatirlo, dado que se trata de una mala percepción, atacando también de paso lo que el autor denomina el poco rendimiento natural: “La pereza natural del hombre es algo serio, pero el mayor mal que padecen tanto los trabajadores como los patrones es el bajo rendimiento sistemático (flojera sistemática), que es casi universal bajo todos los programas corrientes de administración y que se deriva de un cuidadoso estudio por parte del trabajador de lo que habrá de favorecer sus intereses más caros”. (Ibarra y Montaña, 1992: 43)

Específicamente el taylorismo se desarrollo en tres formas:

1.- El one best way. La mejor forma, el procedimiento universal más eficiente, es el lema bajo el cual se impulsa la especialización detallada; que consiste en descomponer las labores de los obreros en sus actividades más simples, cuantificarlas y reorganizarlas. El objetivo explícito es la lucha contra el bajo rendimiento sistemático, su verdadero propósito es asegurar el control del proceso de trabajo y el medio para lograrlo es el cronometraje. (El cronometro se constituye en uno de los instrumentos modernos de poder en las organizaciones)

2.- El Thinking Department, Este departamento pensante se divide en cuatro funciones: distribución, fabricación, salarios y personal. La función de supervisión se ve impregnada de las actividades de los pensantes, por lo que surgen cuatro tipos de jefes (*bosses*): el *gang boss* (Tienen como función de responsabilidad el mantenimiento de materiales y herramientas), el *speed boss* (Es el jefe de fabricación), el *inspector* (El encargado de supervisar las actividades en general) y el *repair boss* (Es el jefe de reparaciones) (Ibíd.) La función de este departamento es la apropiación de la creatividad del obrero al separar la concepción de la ejecución y controlar mediante esta estructura organizativa la aplicación del saber que ha sido retirado a los obreros en los procedimientos de

producción, e imponer de esta forma un procedimiento disciplinario y un mecanismo de vigilancia.

3.- La máxima prosperidad. Una vez esbozados ya el procedimiento disciplinario y el mecanismo estructural de vigilancia, estos deben ser ubicados en la órbita organizacional y social para asegurar una supuesta coherencia interna que legitime su funcionamiento. Por lo tanto la OCT tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón en término de largos años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado. Es por esto, que se considera en este modelo al ser humano como un ente que no debe pensar, sino ejecutar y acatar las órdenes que los demás le dicten, presentándose así el hombre como apéndice de la máquina.

Otro elemento importante de este modelo productivo es la subdivisión del trabajo en elementos simples que se encadenan, siendo este el principio de la organización científica del trabajo (OCT). Con el cronometraje de tiempo se mide la economía del trabajo; de allí resultan el ritmo y los movimientos "óptimos". De esta lógica taylorista nacen el fordismo y el scientific management. Ford puso en marcha el principio de la línea de montaje, cintas y transportadores mecánicos que aseguraban la mecanización del transporte de piezas en curso de fabricación o de montaje, y al mismo tiempo el encadenamiento de las operaciones.

El taylorismo no considero sólo la organización del trabajo, sino además también las formas de supervisión y control, las reglas de cómo trabajar, sus jerarquías, los criterios y formas de ejercicio de la autoridad y el poder. Por lo que el taylorismo estaba basado en el concepto de operación por el cual, el trabajo y el producto, son el resultado de un conjunto de operaciones elementales. Este modelo de organización del trabajo se presentó como el rasgo más común en el mecanismo de control y disciplina sobre los trabajadores, donde la división del

trabajo, la pérdida de autonomía del trabajador, el contenido del trabajo, las condiciones de trabajo, estaban concebidos centralmente para disminuir tiempos muertos y aumentar la productividad y la rentabilidad. (Ibarra y Montaña: 1989).

Principalmente la organización científica del trabajo (OCT) buscó recuperar el control gerencial del proceso de trabajo y aumentar el rendimiento laboral.

2.1.3.- La crisis del Taylorismo y la presencia de nuevas formas de organización del trabajo.

La existencia de una ruptura entre el modelo taylorista-fordista y las nuevas formas de organización de la producción que ubicaban el trabajo humano como aporte central para la eficiencia del sistema. Determino la importancia del involucramiento del trabajador y el compromiso del colectivo de trabajo para lograr los aumentos de productividad y la flexibilidad, fue una de las tantas condiciones de la competencia global. Hacer el trabajo aceptable para una mano de obra nacional cada vez más instruida, fue una de las premisas que busco este nuevo modelo productivo, además de crear nuevas actitudes empresariales y, sobre todo, nuevas prácticas organizativas, de transformaciones, en la cultura industrial. *(Ver Cuadro # 12)*

CUADRO 12: CONSECUENCIAS DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO			
Trabajo Humano:			
Aumentar productividad y flexibilidad			
Aporte central para la eficiencia del sistema		Involucramiento del trabajador y el compromiso del colectivo del trabajo	
Condiciones Competencia Global			
Mano de obra más instruida	Nuevas Actividades Empresariales	Nuevas Practicas Organizacionales	Nueva Cultura Industrial

Fuente: Elaboración propia

Muestra de ello es la tesis formulada por el funcionario de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Georges Spyropoulos para él la mejora de las

condiciones de trabajo contribuye a una mayor eficacia del sistema de producción por ahorros en:

- a) Costos relacionados con la garantía de la integridad física del trabajador;
- b) Costos relacionados con el comportamiento de la mano de obra (ausentismo, rotación), que provocan necesidades de planificación y disposición de trabajadores extra.

Presentándose estas cuestiones como muestras fehacientes del declive del taylorismo y el surgimiento de las llamadas nuevas formas de organización del trabajo¹⁷, donde una de sus características es la de crear las posibilidades técnicas y organizativas para una fragmentación de los procesos productivos, propiciando así una tendencia enormemente significativa y de peso en el proceso de reestructuración de los procesos productivos, lo que comenzará llamándose *decentramiento productivo (descentralización productiva)*, y acabará en la "nueva organización industrial".(Pries: 1995)

Se trata, en suma, de un cambio organizativo que facilita el desarrollo de la fragmentación del proceso productivo, la transformación del sistema basado en la gran fábrica hacia las "pequeñas unidades de producción independientes y coordinadas", donde la innovación tecnológica de la informática y de la electrónica permitió lograr la máxima flexibilidad respecto a los procesos productivos y a los tipo de herramientas que pueden utilizarse, integrar procesos distintos por su naturaleza y localización, descentralizarse en lugares diferentes las fases del proceso productivo sin perder la posibilidad de centralización de las funciones de control.

¹⁷ Donde los "grupos de producción" suponen un cambio organizativo diseñado para una nueva gestión de la fuerza de trabajo que utilice las capacidades más altas de los sujetos.

El resultado de este proceso de cambio que, se viene calificando como tiempos de una "nueva organización industrial", o de la "empresa-red", que han intentado explicar la nueva realidad productiva.

Es una reorganización que comprende una serie de rasgos como en primer lugar una tendencia de las unidades funcionales a tener *mayor autonomía*, hasta el punto de que se pudiera pensar, que una fábrica grande no es más que la reunión de diversas fábricas pequeñas. En segundo lugar, como consecuencia de esa mayor autonomía, *la cultura empresarial cambia* (o debe cambiar. . .) hasta permitir que niveles cada vez más amplios, y más cercanos al trabajador directo, tomen decisiones en contextos de incertidumbre y, a la vez, actuar dentro de una orientación global, de empresa única. Y finalmente estos cambios en la cultura industrial, interna a la gran empresa, se transfieren y extienden a la red de subcontratistas, a la red de empresas o centros de trabajo que componen el proceso de producción de un bien o servicio, tendiendo a ceder más *responsabilidad e iniciativa* y, por ende, *capacidad de innovación*. (Ver Cuadro # 13)

CUADRO 13. NUEVA REALIDAD PRODUCTIVA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (EMPRESA-RED)		
Mayor Autonomía	Cambio de Cultura Empresarial	Mayor Responsabilidad e Iniciativa
Mayor Capacidad de Innovación		

Fuente: Elaboración propia

La nueva organización productiva ocasiono en el trabajo los rasgos fundamentales siguientes: Por un lado una "liofilización organizativa": Descentralización y dispersión en el territorio; "empresas-red"; funciones expulsadas de la (gran) empresa; subcontratación; constitución de empresas por funciones empresariales que "venden" a las restantes funciones de la empresa,

etcétera. Por el otro, un gran desarrollo de redes de comunicación, físicas e informáticas, necesarias para integrar los fragmentos productivos y las funciones dispersas, junto con la aparición, bajo forma de empresas, de sistemas de integración de las partes de la (antigua) empresa, de las distintas funciones. Además de una producción en tiempo real que quiere plegarse más a la demanda. Se da por hecha, la necesidad del justo a tiempo, por ejemplo. Pero también un constante deterioro de los sistemas de garantías para los (cada vez menos) trabajadores fijos, con declive de contratos indefinidos, etcétera.

2.1.4.- Surgimiento de las nuevas formas de organización del trabajo

En Europa, en la década de los años setenta inicia un proceso -aunque algo limitado—de crisis del taylorismo e incipiente aparición de nuevas formas de organización del trabajo, basadas en la ampliación o enriquecimiento de tareas, pero en 1980 comienzan a implantarse técnicas puntuales de lo que se dio en llamar el "modelo japonés". (Círculos de calidad, just in time interno o externo en algunas etapas del proceso de trabajo y con algunos proveedores, y cambios en la organización del trabajo; polivalencia, trabajo en grupos, reducción de las pirámides de mando, reducción de niveles y cambios en el rol de las jefaturas)

El "modelo japonés" se reduce a la adopción (o tentativa de adopción) de una o muchas "técnicas" o "sistemas" como el *just in time*, el *kan ban*, la "célula de manufactura". Siendo a fines de los ochenta, principios de los noventa, los cambios más integrales en la organización del trabajo, y la búsqueda de una racionalidad más sistémica en la que se combinan aspectos tecnológicos, organizacionales y sociales. Estas nuevas formas de organizar el trabajo tienen como base de sustentación nuevas fuentes de creación de productividad. (*Ver Tabla # 1*)

TABLA I.-SURGIMIENTO DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

Europa - 70's	Inicia el proceso	Ampliación	Enriquecimiento de tareas
80's	Círculos de calidad	Just In Time	Kan Ban
Nuevas Fuentes de Creación de Productividad - Hacia lo interno	Cambios en la organización del trabajo	Polivalencia, Trabajo en Grupos	Reducción de Pirámides de mando, reducción de niveles cambios en el rol de jefaturas
Racionalidad Sistémica	Aspectos Tecnológicos	Aspectos Organizacionales	Aspectos Sociales

Fuente: Elaboración propia

La instauración de grupos o instancias de trabajo impone:

1. Para algunas empresas una mejor coordinación de las actividades, sin que se modifique el criterio de base: la elevación del ritmo de las operaciones dando prioridad a la búsqueda de eficacia mediante la gestión de flujos e interfases.

2. Para otras, el modelo implantado busca obtener un nuevo compromiso entre directivos y asalariados sobre un reconocimiento de una nueva relación social de trabajo, una polivalencia que acompaña la elevación de la calidad técnica esperada.

3. En todos los casos la planificación de la producción y sus componentes técnicos sigue siendo responsabilidad de áreas funcionales externas a las unidades de trabajo. (Ver Cuadro # 14)

CUADRO 14: CONSECUENCIAS DE LA RECONVERSION INDUSTRIAL / RECONVERSION PRODUCTIVA

GRUPOS DE TRABAJO	Elevación del ritmo de las operaciones
	Polivalencia, elevación de la calidad técnica
	Planificación de la Producción
	Especialización Flexible
Introducción de nuevos métodos de gestión y organización del trabajo	
Apertura de los mercados	Estrategias para afrontar los nuevos parámetros de competitividad

Fuente: Elaboración propia

Las formas dominantes de organización del trabajo coexisten con formas de organización fordista, servicios públicos que se resisten a la privatización y fábricas que aplican la especialización flexible. Una forma de fordismo periférico o más bien un neofordismo con condiciones de empleo precarias. En el marco de la reconversión exportadora, las nuevas teorías de la organización (véase Ibarra y Montaña, 1982) y del management permiten un acercamiento de los científicos sociales a los problemas de la empresa. Lo cual suscito un gran interés, que tuvo como finalidad conocer los procesos de ajuste, reconversión productiva y modernización tecnológica asociados con la globalización de la economía mundial. Como resultado de la crisis del modelo Taylorista/Fordista de organización del trabajo, se presenta una descripción profunda de los periodos que marcaron el paso de un modelo de organización a otro¹⁸.

En cuanto al cambio de un modelo de organización a otro, se llego a la conclusión de la importancia que tenía el estudio de las situaciones reales del trabajo. El enfoque con el que se abordo el trabajo, fue influenciado por el libro: La división capitalista del trabajo, de Freyssenet, escrito y difundido en 1974. Donde en primer lugar se resalto;

1. *El regreso al estudio directo* -teniendo en cuenta a los propios trabajadores del proceso de trabajo. Lo que supone también una renovación de métodos, una revalorización de la observación directa, de los estudios antropológicos y de la observación participante.

¹⁸ Autores como del Castillo definen tres periodos fundamentales:

El **primero** de esos periodos se inicia con el reconocimiento del paso de una sociedad agraria y tradicional a una sociedad urbana e industrial.

El **segundo** periodo se desarrolla de mediados de los años setenta a fines de los ochenta, son las posibilidades de reconstrucción de una clase trabajadora.

El **tercero** se inicia a fines de los años ochenta, cuando lo que ocupa el centro de la discusión son los procesos de ajuste estructural y de globalización de la economía a escala internacional, y sus impactos sobre las situaciones de trabajo.

2. *Se identifico la centralidad de la fábrica.* La fábrica definida como el lugar donde las relaciones de clase existentes en la sociedad se revelan más claramente, y por ello fijar la atención sobre lo que sucede en la fábrica sirve para entender la línea de la evolución de la sociedad en su conjunto.

Por lo que se da prioridad a un enfoque dirigido hacia el estudio de:

- Las situaciones reales de trabajo.
- Los hombres y mujeres en el trabajo.
- Los hombres y mujeres como miembros de un grupo de trabajo.
- Las estrategias reales de los trabajadores, con una visión ergonómica, etológica o antropológica. Que se dirige en cómo adaptan su actividad real a las tareas prescritas, formales.
- Las formas de adaptación.
- Es imprescindible, para comprender el trabajo dentro y fuera de la fábrica, el papel del valor trabajo. (Freyssenet, 1974)

El consecuente análisis de la apertura de los mercados, los cambios en las reglas del juego en la economía de la mayoría de los países, las políticas de ajuste y la necesidad de construir estrategias para afrontar los nuevos parámetros de competitividad, llevan a las empresas a la introducción de nuevos métodos de gestión y de organización del trabajo ligados al "modelo japonés". A partir de esto la mirada se dirigió a la instauración de círculos de calidad, del trabajo en equipo, de polivalencia y a las nuevas formas de organización del trabajo.

Por lo cual podemos resumir que los modelos de organización del trabajo del siglo XX, pasaron del clásico, ligado al taylorismo-fordismo, en el cual la productividad se obtenía del puesto de trabajo en particular, del obrero individual, al fordismo (la cinta de montaje); hacia un modelo de organización del trabajo en

el que la productividad es buscada hacia lo interno, por polivalencia y movilización de las fuerzas de trabajo. Esta vía japonesa intenta reconciliar productividad y flexibilidad asentándola en la flexibilidad de las tareas, de los hombres, de las operaciones.

Presentándose así la organización del trabajo y productividad como las nuevas formas de organización de las empresas y de sus procesos de trabajo las cuales indican que la competitividad de las mismas depende no sólo de los costos de actores como capital y trabajo sino -y fundamentalmente- de las relaciones sociales que se establecen dentro de las firmas y de las firmas con su entorno. Así también como el aumento de la intensidad del trabajo (a través del aumento de jornada, eliminación de tiempos de descanso, reducción de tiempo de licencias). (Coriat, 1995)

Por lo que la organización del trabajo que se está construyendo con sus diferencias internas entre los diferentes países, por tamaño de las empresas o por la peculiar trayectoria de las firmas, y su distancia con los grandes modelos teóricos o paradigmas propuestos, tampoco se parece ya a los modelos dominantes en etapas anteriores. En este sentido, podemos afirmar que está emergiendo una nueva institucionalidad que alcanza a la organización del trabajo, pero también al conjunto de las relaciones laborales.

2.1.5.- Surgimiento de un nuevo modelo de producción: el flexible.

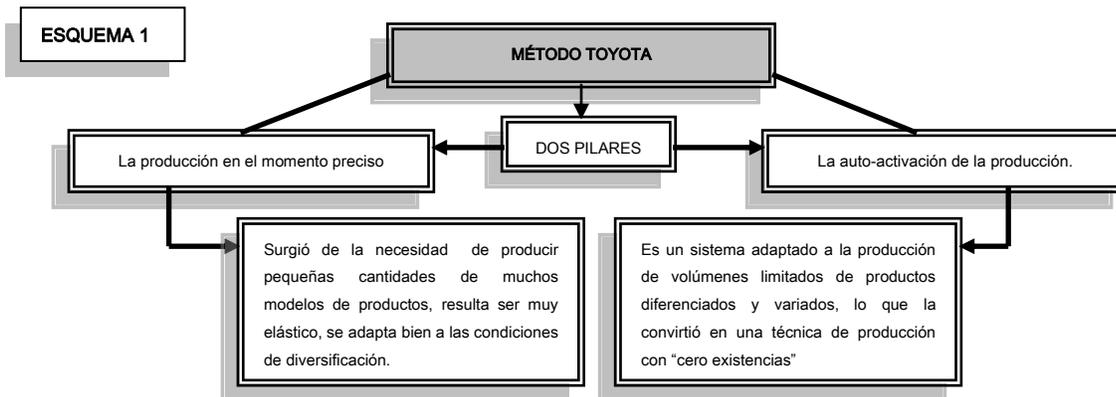
Los componentes vitales del mundo del trabajo, es decir, la organización productiva, las innovaciones tecnológicas, las relaciones industriales, las relaciones laborales y contractuales, solo por mencionar algunos de los grandes apartados que definen al mundo del trabajo en nuestras sociedades, se enfrentan a un proceso de transformación muy acelerada. Se trata de cambios que discuten

y desafían los modelos productivos que han dado sustento al desarrollo de la economía en las sociedades llamadas industriales de nuestro tiempo.

Presentándose como sello de estas sociedades industriales y productivas el Taylorismo/Fordismo (antes explicadas), de tal modo que mucho de los cambios que están sucediendo se refleja en una transformación y agotamiento de dichos modelos. Entre las causas que explican esto último están: haber mostrado su ineficiencia productiva, manifestar contradicciones en su modo de operar, provocar molestias en los trabajadores, tanto como ser impermeable a los avances tecnológicos que están a la vanguardia de los procesos productivos y de las economías mundiales. Por las razones anteriores se habla ya de un escenario de superación del modelo productivo, siendo estos últimos desplazados por un modelo naciente llamado toyotismo, ohnismo o producción flexible suscitando su aparición en Japón. En este apartado se exponen las características generales de dicho modelo, cuya finalidad es mostrar los argumentos que dieron origen a la “producción flexible”.

En primer lugar debemos mencionar que dicho modelo se desarrolla en el núcleo de las empresas Japonesas, reflejado en el “Sistema Toyota” o también conocido como “Ohnismo” donde sus principales pilares son: que el sistema Toyota, constituye un conjunto de innovaciones en la organización cuya importancia es comparable a lo que en su época fueron las innovaciones en la organización aportados por el taylorismo. También en este modelo hay “contingencia” y “universalidad” debido a su transferibilidad y su aplicabilidad a espacios socio-económicos distintos de los que fueron formados y que no se puede comprender la transformación del trabajo y la organización en la empresa japonesa si con él, no nos dedicamos a “Pensar al revés” de todo lo desarrollado en occidente. (Coriat, 1992)

El espíritu Toyota se ilustra de la manera siguiente:



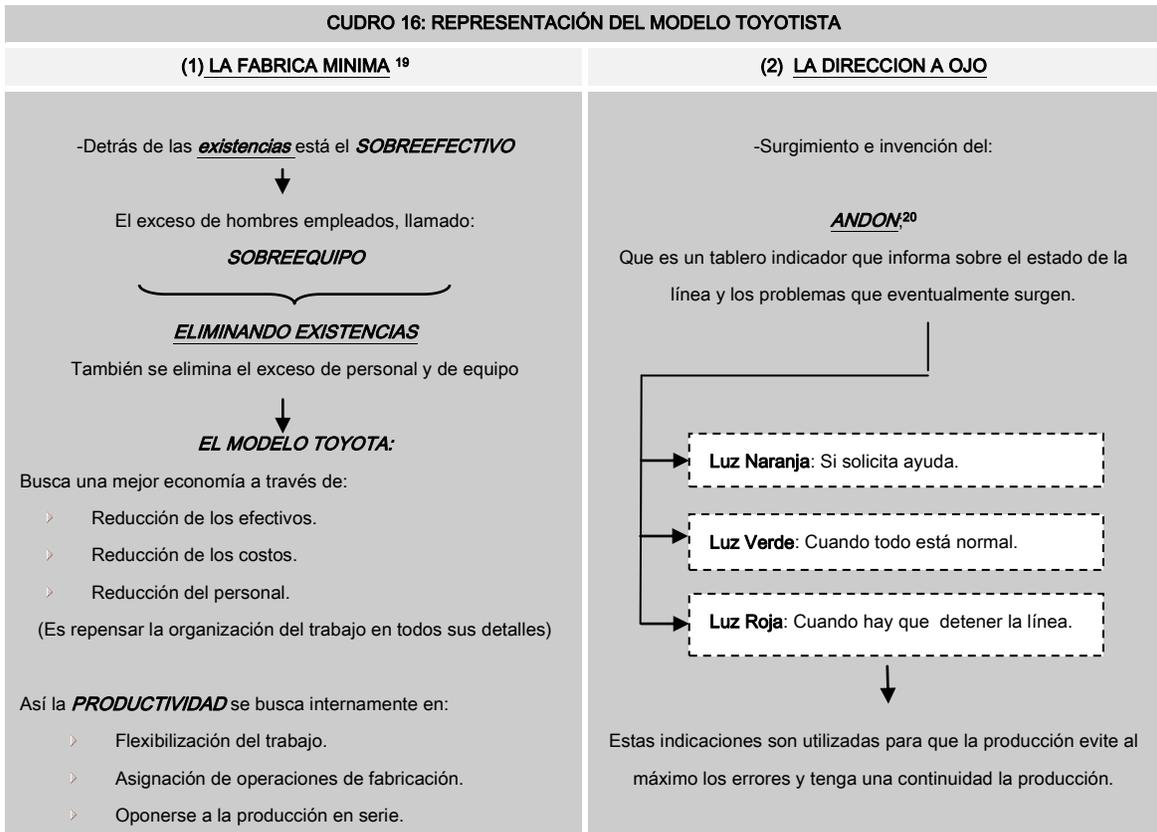
Fuente: Elaboración propia con base en Aoki (1996)

El esquema anterior resalta claramente las características del nuevo modelo, pues de alguna manera fueron el motivo de porque el modelo taylorista/fordista fue reemplazado por uno más flexible, pero más claramente se muestra a continuación en el *Cuadro # 15*:

CUADRO 15: MODELOS DE PRODUCCIÓN	
TAYLORISMO/FORDISMO	TOYOTISMO
Busco la reducción de costos por: <ul style="list-style-type: none"> La producción en masa y estandarizada. (“+” P) y (“-” V) Mayor Producción y Menos Variedad	Busco la reducción de costos por: <ul style="list-style-type: none"> Fabricar a buen precio pequeños volúmenes de muchos modelos diferentes. (“-” P) y (“+” V) Menos Producción y Mayor Variedad

Fuente: Elaboración propia con base en Coriat (1996)

El cuadro anterior muestra las diferencia de un modelo y otro, lo que trajo consigo al modelo Toyotista, fue encontrar un nuevo origen de ganancias de productividad inéditos. Este modelo tropieza ante todo con la cuestión de las *existencias*, pero él las utiliza como analizadores y reveladores de un conjunto de “problemas de funcionamiento” de “sobre-costos” sobre los que la organización quiere ahorrar, y de aquí surgen dos descubrimientos que observamos en el *Cuadro # 16*.



Fuente: Elaboración propia

De manera definitiva es importante conocer los orígenes y condiciones de formación de dicho sistema, dado que el objetivo principal de este modelo fue el de *buscar de las limitaciones, las oportunidades*. Enseguida se mencionan cuatro fases de su desarrollo en *Cuadro # 17:*

¹⁹ La *fábrica mínima*, es la fábrica reducida a las funciones, los equipos y el personal estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria o semanal.

²⁰ El *ANDON* es una innovación Tecnológica que consiste en la automatización de las tareas de fabricación, básicamente es la vigilancia y la conducción por computadora. Pero también se considera como una nueva herramienta en la administración, ya que su finalidad es evitar errores y tiempos muertos en el proceso de producción.

CUADRO 17: FASES DEL DESARROLLO DEL TOYOTISMO EN JAPÓN			
1ra Fase	2da Fase	3ra Fase	4ta Fase
(1947-1950)	(1949-1950)	(Los años 50's)	(1962-1973)
Importaciones a la industria automotriz de las innovaciones técnico-organizativas heredadas de la experiencia textil. Autonomización ↓ Requiere una organización y una adaptación del espacio de las plantas totalmente distintas. Así como de otro consumo de la fuerza de trabajo	Aumentar la producción sin aumentar los efectivos. ↓ Surgen tres acontecimientos claves: 1. (1949) Una crisis financiera . 2. (1950) Estalla una huelga de enorme importancia. 3. (1950) Se desata la guerra contra Corea (se hacen pedidos masivos a la casa Toyota)	Nacimiento del Kan-ban. ↓ La familia Toyoda menciona que: " <i>lo ideal sería producir justo lo necesario y hacerlo justo a tiempo</i> ". ↓ Es el sistema de reabastecimiento de los supermercados.	Extensión del método Kan-ban a los subcontratistas y abastecedores.

Fuente: Elaboración propia

Por lo cual se puede mencionar tres determinantes estructurales del método Toyota, la primera surge en los años cincuenta, en este periodo se llevaron a cabo pedidos pequeños y diferenciados, enfocados a obtener ganancias de productividad, sin aumentar el volumen de producción. Creando una capacidad para satisfacer rápidamente estos pedidos pequeños y variados. La segunda determinante se presenta a principios de los años cincuenta Toyota tuvo dificultad financiera, que se vio reflejada en el método **DEKANSCHO** (excesivos desperdicios en el proceso de producción), por lo cual se optó por “producir justo las cantidades vendidas y producirlos justo a tiempo”. La última determinante fue el mercado laboral y las relaciones industriales, las cuales crean las condiciones para crear el empleo de por vida y el salario a la antigüedad.

La importancia de dicho modelo en la forma de producir en un principio fue, permitir descentralizar al menos una parte de las tareas de planificación (de los

métodos productivos), y después la de permitir integrar las tareas de control de calidad de los productos a las tareas de fabricación (departamento central de control de calidad). Así de manera central el resultado de la implementación de este modelo fue la reconstrucción en la planta de una función general de fabricación, por un lado el establecimiento de principios de desespecialización no solo del trabajo obrero sino, globalmente aún del trabajo general de la empresa. Y por otro lado la instauración en el taller de una función general de fabricación cuya característica central es que reasocia tareas que según las recomendaciones tayloristas están cuidadosa y sistemáticamente separadas.

Las causas principales de la existencia del toyotismo, fue el enfrentamiento directo en contra del sustento principal del taylorismo la especialización, por lo que el toyotismo impuso una reasociación de la desespecialización, en cuatro aspectos. El primero con base a una instauración de la polivalencia y la pluriespecialización. En segundo lugar a través de la reintroducción de tareas o funciones de diagnóstico, reparación y mantenimiento. En tercer lugar la reintroducción de tareas de control de calidad a los puestos de fabricación. Y por último la reasociación de tareas de programación con las de fabricación (Coriat, 1996) Siendo las características más importantes de este modelo Japonés, la búsqueda de la eficacia del sistema de producción en conjunto y no solo la del trabajador en su puesto de trabajo, como lo hizo el taylorismo. Cabe destacar que este modelo reforma la manera de alcanzar objetivos, obtener calidad, reducir costos y por lo consiguiente de buscar la competitividad.

En las relaciones industriales actuales se subraya el papel de la incertidumbre razón por la cual se debe hacer un uso de la estrategia; por lo que

se tiende a hablar del planeación estratégica²¹, del strategic choice²², pensamiento estratégico²³ y en años recientes de la planificación de previsiones²⁴.

Desde el punto de vista del concepto de trabajo este nuevo modelo de organización se caracteriza por buscar el acuerdo productivo entre el capital y el trabajo en un nivel descentralizado. Es decir, se acepta que hay una nueva situación del mercado (abierto, competido, globalizado) y el éxito productivo se asocia con la flexibilidad pero haciendo intervenir componentes morales y de acuerdos grupales que van más allá del actor racional. Presentando la reestructuración capitalista dos tipos de grandes cambios en los mundos del trabajo. Por un lado, en el trabajo formal, la introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, la flexibilidad interna y cambios en calificaciones; por el otro, la precarización de una parte del mercado de trabajo; empleo informal, a tiempo parcial, subcontratación, etc. (Lippietz, 1988)

Lo antes descrito nos obliga a pensar que la búsqueda de soluciones para saber cómo ajustarse a los nuevos patrones dominantes a escala internacional y recuperar o fomentar una capacidad competitiva; es mediante la inserción en el orden económico mundial, como condición básica para la recuperación del crecimiento. Por un lado se pone mayor énfasis en el tema de las nuevas formas de organización del trabajo, en la precariedad de la política de recursos humanos, en la reproducción de relaciones laborales. De aquí la importancia de este trabajo.

²¹ Véase Steiner (1983)

²² Véase Kagono (1993)

²³ Véase Mintzberg (1998)

²⁴ Véase Ramírez (2004)

2.2.-El trabajo penitenciario.

Es de lo poco que se trabaja hoy en prisión. Debido al bajo nivel de ocupación laboral que caracteriza a los establecimientos penitenciarios. Donde el término de los internos integran el llamado “colectivo trabajador” aunque la mayoría de las veces solo es en palabra y no en acción.

Por esto surge la necesidad de reconocer el derecho de los presos al trabajo. Destacando la centralidad en todo régimen penitenciario de una actividad laboral bien ordenada. Ya desde orígenes próximos de la pena privativa de la libertad, aparece la imposición del trabajo como una constante de relevancia singular en la evolución de esta pena. Así el trabajo aparece como eje central de las primeras instituciones de corrección como son: Las Houses of Correction Inglesas (1576) y las Tuchthuisen Holandesas (1596)²⁵.

En el nacimiento de la pena privativa de libertad, en el Siglo XVIII, tras el triunfo de las revoluciones liberales, la imposición del trabajo ostenta un puesto de primer orden; entre las razones que dan cuenta del nacimiento histórico de la privación de libertad como pena, destacan, junto a las político-criminales y las penológicas, las económicas o político-económicas, provenientes de la privación de libertad, control de los salarios en momentos de escasez de fuerza de trabajo en el mercado y reabsorción del desempleo en épocas de exceso de mano de obra no ocupada, aspectos en los que la imposición o no del trabajo, alcanzó gran trascendencia.

Funcionando la privación de la libertad como un “Gran Invento Social”²⁶, posibilito la adecuada cuantificación del tiempo de privación de libertad a efectos de la acomodación de la pena al daño producido por el delito, algo elemental en

²⁵ Véase Pavarini, Control y dominación: teorías criminológicas burguesas.

²⁶ Véase Pérez Toledo: Trabajo, ocio y coacción.

una sociedad que se basaba en la equivalencia de los intercambios y siguió apareciendo como el mejor instrumento de producción (“Atípica”) de individuos “reformados”, útiles al sistema, aspecto decisivo en la construcción de la evidencia de la prisión.

En la actualidad y pese a los resultados provenientes de la realidad, el derecho continúa considerando decisivo, central, el valor del trabajo en prisión. Ya que debe ser considerado como terapia laboral para lograr un pronóstico favorable, estaremos ante un tratamiento basado en el trabajo, pero no sólo el desarrollo de la actividad laboral penitenciaria constituirá una actividad de tratamiento, por el sentido de utilidad que proporciona al individuo, lo que ayuda en la autoestima del interno.

Por lo que no ha de despreciarse las consecuencias que el propio ejercicio y desarrollo de una actividad laboral de las características adecuadas ha de producir en la propia estructura y organización del sistema carcelario:

- En primer lugar un ejercicio de los derechos laborales de los internos.
- En segundo lugar una menor rigurosidad y mayor flexibilidad en su readaptación.
- En tercer lugar una participación seria y efectiva de los internos. Debido a la responsabilidad que le sea asignada.

El trabajo realizado dentro de las prisiones no debe ser de ninguna manera degradante, ni con fines de lucro, pues esto constituiría a cambiar el valor que posee. Enseguida se presentan los rasgos específicos que debe tener el Trabajo Penitenciario como resocializador a consideración de diversos especialistas en el ámbito penitenciario como Sergio García Ramírez (1974), Hilda Marchiori (1985) y Raúl Eugenio Zaffaroni (1995), solo por mencionar algunos:

- a) El trabajo penitenciario debe tomar en cuenta los siguientes imperativos:
 - Control, seguridad, custodia, clasificación de los internos y duración de las condenas.
- b) Y también las siguientes cuestiones:
 - Utilidad, productividad, remuneración, especialización y actualidad.
- c) Finalmente considerarlo como disciplina terapéutica y resocializadora y no como obligatorio, ni represivo, ni aflictivo y / o utilitario.

Se debe tomar en cuenta que el trabajo no siempre es un medio de tratamiento²⁷, sino tan solo cuando así se desprende del examen y diagnóstico del interno. Siendo así el trabajo tratamiento y obligación; debe considerarse como un derecho del interno. El trabajo en Prisión, se puede considerar como algo intermedio entre el trabajo obligatorio (comúnmente rechazado) y el del resto de los ciudadanos, constituyéndose incluso en barrera fundamental desde el punto de vista jurídico para la construcción de un trabajo penitenciario plenamente asimilado al trabajo general.

También el Trabajo Penitenciario es un derecho que demanda dos aspectos:

- La obligación de crear la organización adecuada en la medida necesaria para proporcionar a todos los internos un puesto de trabajo.
- Aplicación progresiva y el derecho de los penados a una actividad laboral retribuida o puesto de trabajo dentro de las posibilidades de la organización penitenciaria existente.

²⁷ Pues solamente tiene esta denominación cuando se necesita elevar la autoestima o minimizar los pensamientos criminales, proporcionando al interno una actividad que lo haga sentirse útil y lo mantenga ocupado. Específicamente es el caso de los reclusos que presentan tendencias suicidas o aquellos con otra patología criminal.

Estas dos cuestiones no son consideradas actualmente, y son de manera particular las prioridades a tratar en el sistema penitenciario. Por lo que podemos decir que los grandes aspectos olvidados por la legislación penitenciaria en vigor son, en todo caso, los relacionados con aspectos concernientes al trabajo.

Enmarcado en cuestiones legales se establece que una de las principales funciones de la prisión es promover y evitar la desadaptación más grave en el interno, razón de la aparición del tratamiento. Por lo que se hace necesario que exista un régimen de capacitación para el trabajo, esto es, que se prepare al interno para el desarrollo de sus capacidades y habilidades laborales, ya que actualmente se han prosperado avanzadas tecnologías que exigen del trabajador un alto grado de preparación; que se haya beneficiado de relaciones con el mundo libre, información, participación, para que no se convierta en un extraño absoluto. Es por esto que la Prisión debe abrir el espacio para que el interno dentro de la institución penitenciaria cuente con las competencias que le servirán al momento de ser excarcelado para encontrar, pronto y bien, lo que necesita con más apremio: "trabajo" (*Ver Cuadro # 18*)

CUADRO 18: CARACTERISTICAS DEL TRABAJO PENITENCIARIO	
EJE CENTRAL DE LAS PRIMERAS INSTITUCIONES DE CORRECCIÓN	
-Privación de libertad como pena -Imposición del trabajo -Derechos laborales de los internos. -Rigurosidad y flexibilidad en la readaptación -Participación seria y efectiva de los internos (responsabilidad)	
Rasgos Específicos que el trabajo penitenciario resocializador demanda para:	
La institución	Los Internos
-Control. -Seguridad. -Custodia. -Clasificación de los internos. -Duración de las condenas.	-Utilidad. -Productividad. -Remuneración. -Especialización. -Actualidad.
Trabajo como medio de tratamiento: Solo cuando se desprende del examen y diagnostico del interno.	
TRABAJO PENITENCIARIO: ALGO INTERMEDIO ENTRE TRABAJO OBLIGATORIO Y TRABAJO LIBRE.	
Demanda:	
-Creación de una organización adecuada para proporcionar a todos los internos un puesto de trabajo. -Aplicación progresiva y el derecho de los penados a una actividad laboral retribuida dentro de la organización penitenciaria existente.	
FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA PRISIÓN:	
Promover y evitar la desadaptación más grave en el interno razón de la aparición del tratamiento, por lo que se requiere un régimen de capacitación para el trabajo.	
TRABAJO PENITENCIARIO COMO INSTRUMENTO DE REDAPTACIÓN SOCIAL	TRABAJO PENITENCIARIO COMO AUTORREGULADOR
-Carácter específico debe de ser como terapia y sin fines de lucro. -Superar la ocupación de tareas rudimentarias (labor-terapia) Para llegar a una formación laboral que ayude a la inserción de las actividades económicas penitenciarias en el aparato nacional en el régimen de la economía centralmente planificada. (Régimen de Competencia Leal) • La organización penitenciaria debe superar las presiones obreras y empresariales: *Conduce a la supresión de la industria carcelaria. *Obligan al Estado a gravar a la industria carcelaria con las mismas cargas fiscales y de otra índole del trabajo libre.	-Da prioridades -Serie de Normas -Conductas (Que debe seguir el interno para llevar a cabo una actividad laboral)

Fuente: Elaboración propia

A continuación se aborda el trabajo penitenciario como autorregulador, en el sentido de dar prioridades y una serie de normas y conductas que debe seguir cualquier interno que lleve a cabo una actividad laboral.

2.2.1.- El trabajo penitenciario como autorregulador.

Los antecedentes de la regulación laboral penitenciaria inicia en 1930 con las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos (RMTR), en el Congreso de Praga, con los Convenios 29 y 105 de la OIT (trabajo penitenciario), convenios de la ONU (Ginebra, 1955) y el Consejo de Europa (Estrasburgo, 1973)

En 1900 en el congreso de Bruselas, es donde empiezan a introducir parámetros para una mayor regulación del trabajo realizado por los internos, pero

especialmente en la reunión de la comisión internacional penal y penitenciaria en Berna el 1ro de julio de 1926 donde se empieza a formular algunas propuestas, ya para 1930 estas RMTR, son presentadas al congreso de Praga, para ser aprobadas en 1935 en la reunión de Baden-Baden.

Pero fue hasta el 6 de Agosto de 1949 que la ONU emprendió una revisión de dichas reglas, esta revisión la llevo a cabo la Comisión Internacional Penal y Penitenciaria en 1951. Nuevamente se empiezan a considerar algunas reformas a dichas reglas en el Primer Congreso de las Naciones Unidas sobre la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente realizado en Ginebra del 23 de Agosto al 2 de Septiembre de 1955. (De la Cuesta, 1982)

En 1962, el Consejo de Europa acordó el 1ro de Febrero, la resolución sobre derechos electorales, civiles y sociales de los reclusos, enfatizándose las RMTR. Principalmente de la regla 9-13 que destacan para el trabajo penitenciario lo siguiente:

Art. 9.-Establecer para el trabajo penitenciario una regulación basada sobre su carácter obligatorio para los condenados.

Art.10.-Hablaba de las cualidades instructivas, adaptación a la vida exterior y adecuación a las capacidades físicas intelectuales y a la anterior profesión del interno, destacando especialmente en el caso de los jóvenes, su condición de medio educativo y dirigido al aprendizaje de un oficio.

Art. 11.-Postulaba una organización articulada sobre el modelo de las explotaciones libres, con aplicación de las medidas necesarias para la protección de la vida y salud de los trabajadores.

Art. 12.-Estableciendo la necesidad de fijación de un horario de trabajo que pudiera variar conforme a la categoría de los reclusos.

Art. 13.-Recomendando la remuneración del trabajo realizado.

El 18 de Septiembre de 1975 el Consejo de Europa recomendó a sus Estados miembros que:

- 1) Acordaran un estatuto definido y una prioridad determinada al trabajo penitenciario.
- 2) Destacaran los recursos necesarios para poner en marcha programas de trabajo conforme a las necesidades de las instituciones.
- 3) Utilizaran planamente a este fin, sistemas de gestión, técnicas y métodos de producción adecuados y modernos;
- 4) Adaptaran condiciones de trabajo, sus modalidades y su remuneración, en la medida de lo posible y habida cuenta de la naturaleza propia del trabajo penitenciario, a las normas del exterior.
- 5) Tomaran en cuenta la importancia del trabajo y de sus implicaciones para la gestión a todos los niveles en el reclutamiento y en la formación del personal.
- 6) Coordinaran los sistemas de distribución de la mano de obra con los demás aspectos de la gestión de los regímenes penitenciarios.

Invitando a los gobiernos a informar cada cinco años al secretario del Consejo de Europa de las actividades realizadas en la ejecución de esta resolución. Ya desde estos años se empieza a ver claramente la ausencia del valor vinculante en el campo jurídico principalmente, ya que las Reglas mínimas no fueron consideradas formalmente instrumentos jurídicos internacionales, vinculados para los ordenamientos de los países que las acepten. Esta falta de fuerza vinculante en el campo internacional, en parte se debió a la resistencia de los gobiernos, y que junto con otra serie de obstáculos jurídicos, administrativos y financieros, han llevado a una falta de aplicación real de estas reglas. *(Ver Tabla #*

//)

TABLA II.-ANTECEDENTES DE LA REGULACIÓN LABORAL PENITENCIARIA

- 1) Congreso de Bruselas 1900 (introducción de parámetros de regulación del trabajo de los internos)
 - 2) Comisión Internacional Penal y Penitenciaria (CIPyP) en Berna 1926
 - 3) Reglas Mínimas de Tratamiento de Reclusos en Praga 1930, aprobadas en 1935
 - 4) ONU 1949 CIPyP 1951
 - 5) Primer Congreso de las Naciones Unidas sobre la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, Ginebra 1955.
 - 6) Consejo de Europa 1962 (Acordó la resolución sobre los derechos electorales, civiles y sociales de los reclusos) En 1975 el mismo consejo realizó varias recomendaciones a sus Estados miembros.
-

Fuente: Elaboración propia con base en De la Cuesta (1982)

Se puede destacar que del examen articulado de las reglas mínimas se establecen cuatro principios básicos que resumen la concepción de que el trabajo penitenciario tiene este cuerpo normativo:

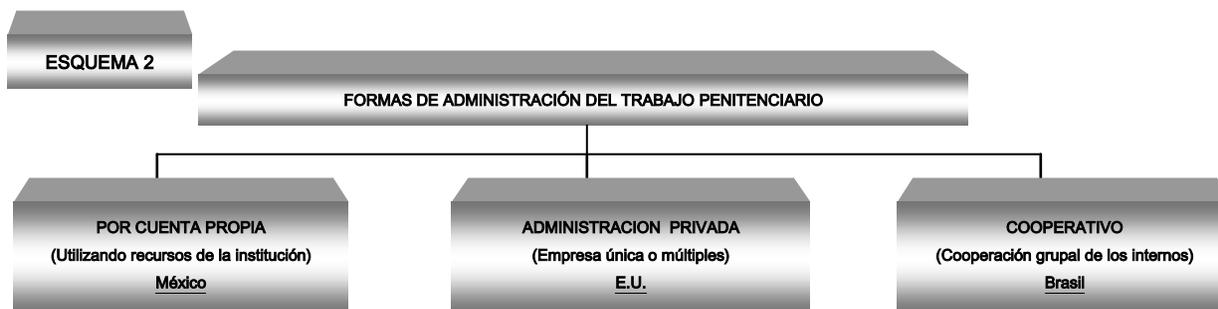
- a) Se dice que el trabajo penitenciario ha de dirigirse a la resocialización del recluso, ya que tendra a reducir las diferencias que puedan existir entre la vida en prisión y la vida libre en cuanto estas contribuyan a debilitar el sentido de responsabilidad del recluso o el respeto a la dignidad de su persona. Ya que el trabajo que la administración ha de suministrar deberá contribuir por su naturaleza a aumentar la capacidad del recluso para ganar honradamente su vida después de su liberación. Esto a la par de proporcionar al interno una formación profesional, una posibilidad de elección de su trabajo y una regulación de los aspectos organizativos, sistemas y condiciones de trabajo.
- b) Por lo tanto el trabajo penitenciario debe organizarse sobre bases similares a las del trabajo libre, es decir su organización sobre las mismas bases económicas, tecno-productivas y jurídicas que el trabajo realizado fuera de prisión. A fin de preparar a los reclusos para las condiciones normales del trabajo que se realiza en el exterior.
- c) Este derecho de los internos al trabajo no se limita, al simple hecho de trabajar, sino que se extiende también a la elección del tipo de trabajo,

dentro de los límites compatibles con una selección profesional racional y con las exigencias de la administración y disciplinas carcelarias.

- d) El trabajo ha de tener carácter formativo, debido la necesidad de que el trabajo en prisión tenga este carácter está enfocado a procurar la adquisición o mejora por el interno de una serie de capacidades laborales. Además de propugnar la organización del trabajo, la organización de formación profesional en algún oficio útil para los reclusos que estén en condiciones de aprovecharla, particularmente a los jóvenes.

Un punto importante a resaltar es la definición del tipo de sistema de trabajo en la organización carcelaria. Esto tiene que ver principalmente con el interés de los reclusos, mediante una capacitación y formación profesional que no debe quedar subordinada al deseo de lograr beneficios pecuniarios de una industria penitenciaria que explote a los internos.

La cuestión de la organización general del trabajo apunta directamente al tema de los sistemas a emplear enfocado a una adecuada ordenación laboral carcelaria. Cabe destacar las tres formas en que se desarrolla dicho trabajo de acuerdo a la realidad de la sociedad actual en algunos países (*Ver Esquema # 2*)



REGLA 73 de la ONU dice:
"Las industrias y las granjas penitenciarias deberán preferentemente ser dirigidos por la administración y no por contratistas privados".
El trabajo de los reclusos deberá ser asegurado por la misma administración en sus propios talleres o instalaciones o llegado el caso, con el concurso de empresarios privados.

2.2.2.- La problemática de los sistemas privados.

En lo referente a los inconvenientes presentados por este tipo de sistemas, es que los reclusos empleados por empresarios privados estarán siempre bajo la supervisión de la administración penitenciaria. Las personas para las cuales se efectuó el trabajo pagaran el Salario Normal exigible por el mismo, teniendo siempre en cuenta, sin embargo, el rendimiento del recluso.

La admisión de los sistemas privados para el logro de una mejor organización laboral penitenciaria, está en la línea de la mejor doctrina penitenciaria, la cual, una vez superados los recelos de la competencia ilícita a mayor grado de explotación del interno, mediante la participación de empresas del mercado libre, considera que cualquiera de los sistemas actualmente en vigor pueden conducir, mediante una regulación adecuada, a una organización laboral eficiente y acorde con las exigencias de la finalidad resocializadora.

Por lo anterior un sistema Works-release (trabajadores libres) con el trabajo impuesto no debe llevarse a efecto en beneficio de empresarios privados, por lo que han de rechazarse la legitimidad de los sistemas privados como métodos de organización del trabajo penitenciario, en los supuestos de imposición obligatoria a él²⁸.

Las Condiciones de trabajo y la seguridad e higiene del trabajo de los reclusos deben ser semejantes a las que benefician a los trabajadores libres. También debe exigir que cuando el interno no trabaje para la administración (para el penal), su trabajo se remunere con el salario normalmente pagado en el exterior.

Regla 74-1 de Ginebra dice: En los establecimientos penitenciarios se tomaran las mismas precauciones prescritas para proteger la seguridad y salud de los trabajadores libres.

Regla 75-2 dice: Procurar un equilibrio entre el horario general del establecimiento y el trabajo con la institución y las actividades previstas para el tratamiento y la readaptación.

²⁸ Cabe mencionar el caso de E.U, donde el trabajo penitenciario está basado en un sistema de administración privada.

Con respecto a una regla básica de “A trabajo igual, salario igual”. A continuación se presenta el fundamento de la división de la remuneración de los internos:

- I. El trabajo de los reclusos deberá ser remunerado de manera equitativa. (30% para el pago de reparación del daño)
- II. El reglamento permitirá a los reclusos que utilicen, por lo menos, una parte de su remuneración (10%) para adquirir objetos destinados a su uso personal y que envíen otra parte a su familia (30%).
- III. El reglamento deberá igualmente prever que la administración reserve una parte de la remuneración a fin de construir un fondo que será entregado al recluso al ser puesto en libertad (30%).

Toda la normatividad internacional explicada párrafos atrás no asimila, de hecho, el trabajo penitenciario al libre, sino que lo configura como una especie intermedia entre el trabajo obligatorio (internacionalmente rechazado) y el desarrollado en el mundo exterior, un tipo de trabajo intermedio (este es el llamado trabajo penitenciario).

2.2.3.- El trabajo penitenciario como instrumento de readaptación social.

Es un concepto que se debe hallar antes, durante y después de la prisión y que posee, por tanto, virtudes propias y eficacia personal, independientemente del carácter institucional o extra-institucional con que se preste. Su carácter específico debe ser el de terapia y no con fines de lucro.

El trabajo carcelario, se ha visto de forma negativa porque se ha instaurado como pena agregada a la principal de prisión, como sufrimiento adicional al de la cárcel, o bien como instrumento de lucro para los particulares o para la

administración penitenciaria. Imponiéndose así ocupaciones ociosas y extenuantes y explotación minuciosa del penado.

Lo que podemos observar actualmente son varios esfuerzos para constituir una serie de restituciones, como son trabajo en celdas y; un sentido más amplio del trabajo donde: se pretende restituir al reo su condición de obrero, de trabajador ordinario, calidad que no debe alterarse al menos no sustancialmente por la permanencia en el cautiverio.

Sin embargo el problema del trabajo en las cárceles, es que ésta es considerada como un lugar ocupado por tareas rudimentarias, debido a que entre ellas continúan prosperando las artesanías más modestas, en cierto aspecto inútiles en el doble plano de la formación laboral y de la economía; se ha producido un traslape: donde las ocupaciones superficiales las cuales eran enfocadas a llenar vastos periodos de tiempo libre, han pasado a ser cuestiones principales, y las que deberían serlo no existen.

Una de las tareas de la Organización Penitenciaria, debe ser la de crear nuevas fuentes de trabajo que absorban a los descartados por el aparato económico y sobre todo a los estigmatizados por la pena de prisión. Aunque es difícil la inserción de las actividades económicas penitenciarias en el aparato nacional debido al régimen de economía centralmente planificada; esto aunado a las reacciones contra la producción penitenciaria, que en intentos anteriores ha desembocado en restitución de concesiones a particulares, como consecuencia de presiones empresariales y obreras, es por lo que se debe buscar otras alternativas o superar este problema.

La presión empresarial-obrera, no conduce a la supresión de la industria carcelaria, pero si la comprime dentro de ciertos márgenes, más bien estrechos. Esta presión empresarial-obrera, consiste en que los productores piden al Estado gravar a la industria carcelaria con las mismas cargas fiscales y de otra índole que

inciden sobre el trabajo libre. Esta acción tornaría aún más improbable la autosuficiencia financiera de las prisiones, con la consiguiente carga para el erario, lo que en definitiva apareja un peso sobre los contribuyentes. El perjuicio de este peso, sin embargo, no gravitaría sólo sobre el sector que impugna, sino sobre la sociedad total. En este desplazamiento desemboca realmente, la defensa del régimen de competencia leal.

Así podemos decir que la Producción Penitenciaria, se debe ligar a la organización económica completa, que la especialización de mercados cosa que apareja, en mayor o menor medida, a la especialización en la producción. Lo que ocasionaría por un lado ir más allá del autoconsumo lográndose superar el deplorable raquitismo fabril que la caracteriza. Y por el otro, él interno resolvería dos instancias fundamentales: un uso productivo de su tiempo y la adquisición de habilidades y aptitudes que proporciona el trabajo.

En conclusión decimos que la función de la institución, no será la de explotar al interno, ni sojuzgarlo, sino que por el contrario, le debe aportar la atención de técnicos y especialistas de la conducta que lo ayudaran y le darán la instrucción laboral y escolar. Todo esto con ayuda de los diagnósticos pertinentes, los cuales deben dictaminar la necesidad de un tratamiento específico, en los campos médicos, psiquiátrico, social y psicológico. Por lo cual se debe considerar a la cárcel como un elemento vivo, dinámico, funcional y en permanente superación.

A continuación abordaremos los componentes principales de los nuevos modelos de producción los cuales parten de una combinación heterogénea de las siguientes variables: base tecnológica, flexibilidad del uso de la mano de obra y organización industrial y han sido contruidos teóricamente a partir de la observación empírica de los distintos esquemas socioprodutivos desarrollados en los países centrales, en particular en los modelos de producción de Estados

Unidos, Europa y Japón. En todos los casos, sin embargo, se acentúa la necesidad de considerar a los trabajadores como factor estratégico para el logro de los objetivos de incremento de la productividad y mejora de la calidad de los bienes y servicios producidos.

Por lo anterior es ineludible abordar los aspectos más importantes de las competencias laborales, su desarrollo ante las nuevas formas de organización del trabajo, los cambios en el contenido del trabajo y su importancia en el análisis de puestos de trabajo. Como sostiene Porter (1994) que, detrás del auge hegemónico de la calidad, se confirma la necesidad de una estrategia diferente de los recursos humanos basada en la participación de los asalariados, comprometiéndolos en la realización de su trabajo en tanto "actores" y uniéndolos en una misma "cultura empresarial". Los modelos teóricos caracterizan un nuevo tipo de trabajador: polivalente, autónomo y creativo, frente al obrero-masa de la línea fordista (Montaño, 1991)

2.3.- Las nuevas formas de organización del trabajo y las competencias

laborales.

Cualquiera que sea el modelo de organización del trabajo que se pretenda caracterizar, el mismo podría definirse como "la representación esquemática que reúne las dimensiones sociales y cognitivas de un universo de producción confrontado a los problemas de eficacia productiva. En ella, los actores se ven obligados a elaborar e integrar esquemas tipo de posición, de resolución de problemas que acaban por constituir, en un tiempo, el referencial de las acciones", (Weber,1989:57). Si se intentara operacionalizar esta definición encontramos elementos que implican modos de división del trabajo que determinan las definiciones sobre el contenido de las tareas de los actores involucrados, pero también una trama de relaciones sociales que definen los modos ideológicos y

culturales de control y movilización de los trabajadores Simon (1982) y su relación con el sistema técnico implantado.

Estas dimensiones se encuentran en la base de los cambios de los nuevos modelos de producción impuestos por las nuevas condiciones de la competitividad. La organización del trabajo de tipo fordista (Coriat, 1992) comienza a renovarse progresivamente articulando dimensiones que apuntan al logro de mayor productividad a partir de una lógica de integración y coordinación del sistema. La eficacia individual (tanto del servicio "funcional" como del trabajador) cede su lugar a la eficacia del conjunto, colocando en primer plano la idea de *proceso* que lleva al reconocimiento de la importancia de la interrelación de las actividades y de la dependencia recíproca entre los individuos, Solis (1989). Tales modificaciones se encuentran favorecidas por la incorporación de tecnología de base microelectrónica, cuya característica principal radica en la flexibilidad potencial ante la necesidad de variabilidad en el producto y el grado de automatismos incorporados para la regulación y control de procesos.

Tal modo de organizar el trabajo, alude a una forma diferente de articular la dimensión técnica y social a partir de la constitución de unidades elementales de trabajo, bajo el principio de descentralización de la producción y la administración local de flujos, por un lado, las máquinas son dispuestas en grupos a fin de que acompañen el flujo de las piezas, completando el ciclo entero de producción listas para el ensamble. A partir del cambio de *layout* se obtiene un significativo ahorro de los costos de fabricación, ya sea porque se reduce el traslado de piezas entre máquinas y los *stocks* intermedios, como el tiempo de preparación de máquinas durante el ciclo de fabricación de un determinado tipo de piezas al permitir optimizar el balanceo entre los tiempos "hombre-máquina". Los principios fundamentales de la *división de tareas* (entre concepción y ejecución) pueden sufrir distintos grados de variabilidad o incluso no ser cuestionados en absoluto

pero, sin embargo, las condiciones de movilización de los trabajadores cambian en relación con las nuevas exigencias y responsabilidades que se les impone.

Estas exigencias devienen de la delegación en algunos casos además del control de calidad y el mantenimiento, también de algunas tareas de supervisión, administración y hasta de programación de la producción. Los principios rectores de la eficacia bajo el paradigma de una gestión de la producción "tensa" implican una saturación de los tiempos favorecida por la *polivalencia de los trabajadores*. Así entonces, se asiste a la construcción de nuevas formas de articulación entre las competencias de los actores y las capacidades sistémicas de control bajo las cuales la saturación de los tiempos es el resultado de procedimientos de organización del trabajo que compromete a los trabajadores de un modo más real y con formas más grupales de trabajo (Hernández, 1995), pero también, formas más grupales de control social y técnico. El control muda los mecanismos que le asisten, pasando de un control técnico/ burocrático (directo) a otro con elementos de mercado: pequeños grupos o individuos que mantienen intercambios entre sí.

De manera general -atendiendo al discurso presente en la jerarquía- la polivalencia es entendida como la capacidad de los operarios de manejar más de una máquina, y en algunos casos, de integrar tareas de diversa naturaleza (de calidad, mantenimiento primario, abastecimiento del puesto, etc.). Esta práctica está muy vinculada con la existencia de una política de rotación de las empresas y además varía según sean las áreas de mecanizado o de montaje. Se verifican diferencias en cuanto al grado de extensión de la polivalencia de acuerdo a la categoría del operario que se considere, y en algunos casos se encuentra vinculado con los planes de carrera de la firma. Estas diferencias muestran una segmentación al interior de las células de trabajo en las empresas analizadas, definida por la capacidad de atender puestos que integran tareas de distinta naturaleza y complejidad.

2.3.1.- Las competencias laborales y los cambios en el contenido del trabajo.

Los cambios en la organización del trabajo señalados anteriormente impactan de manera directa sobre el contenido del trabajo (en el caso a considerar también en el sistema de trabajo penitenciario, no se pretende hacer de la cárcel una fábrica como tal, sino solo obtener los beneficios que el trabajo traería consigo). Sea porque procuren una disminución del *lead time* (*tiempo de producción*) de los productos y de las máquinas apuntando a una reducción sustancial de los costos de fabricación y almacenamiento o que se implanten simultáneamente innovaciones tendientes a garantizar la calidad de la producción en cada puesto de trabajo, lo cierto es que los trabajadores deben afrontar la ejecución de múltiples y variadas tareas (polivalencia).

El planteamiento acerca de que las nuevas tecnologías y las nuevas formas de organización del trabajo transforman la división y contenido de las tareas y, por lo tanto, la noción misma de calificación (Freysenet, 1991), que ha sido aceptada de manera generalizada en la literatura sobre la "crisis" del modelo taylorista-fordista. No obstante, las conclusiones aparecen polarizadas cuando el foco de análisis se sitúa en torno al "paradigma productivo" emergente. Así mientras autores como Piore y Sabel (1989) y Coriat (1992) caracterizan a la "organización flexible" como la que da origen a una división del trabajo claramente más calificante, en el otro extremo se encuentran autores como Freysenet (1991) que sostiene que en el taylorismo asistido por computadoras las nuevas tareas confiadas a los operarios de fabricación han sufrido previamente un proceso de racionalización que empobrece totalmente su contenido.

Posiciones alternativas, por su parte, han sido asumidas en numerosos estudios, por ejemplo Linhart (1990) y Zarifian (1995), en razón de la dificultad de visualizar un modelo preeminente que implique la sustitución de la hegemonía fordista. En igual sentido se orienta las conclusiones del estudio de Leite (1996)

sobre reestructuración productiva, calificaciones y formación. En él sugiere que la evidencia de una enorme variedad de diferentes formas de adaptación de las empresas al nuevo contexto internacional demuestra que más que un "modelo" se identifican diferentes "trayectorias" de adaptación. Esta noción de trayectoria, incluye dimensiones sociales relevantes tales como las características del mercado de trabajo y los sistemas de relaciones industriales, pero también se define a partir de las actuales lógicas capitalistas en el nuevo orden internacional.

La tendencia a una concentración de las fases más sofisticadas del proceso de producción en los países centrales y la externalización de las más simples hacia regiones con mano de obra más barata, además de señalar un nuevo tipo de división del trabajo internacional, sitúa los alcances del desarrollo de modelos virtuosos o *high road* en regiones de la periferia, como resultado de la instalación de corporaciones transnacionales y la transferencia de los nuevos métodos de trabajo aplicados en las filiales centrales.

Como corolario de este debate todavía inconcluso, parece indudable que la globalización de los mercados no supone una universalización de las prácticas de los países centrales sino más bien la implantación idiosincrática, a nivel de las firmas, de una combinación de distintos componentes de "modelos" que provienen de las experiencias gerenciales de firmas transnacionales exitosas en el marco de un aprovechamiento de las regulaciones y características del mercado de trabajo local.

Volviendo al objeto de la presente sección, es pertinente resaltar algunas dimensiones que evidencian la emergencia de un cambio en la estructura de calificaciones como resultado de la lógica de reunión de actividades de naturaleza diferente en los puestos de ejecución. En este sentido, podría asumirse -tomando como criterio la naturaleza de las tareas confiadas al operador- que el trabajo se caracterizaría por ser más abstracto, más intelectual, más autónomo y otorgar

mayor responsabilidad, como resultado de requerimientos en torno a actividades tradicionalmente bajo responsabilidad de los servicios funcionales externos a la ejecución propiamente dicha.

Tales requerimientos se plantean en torno a la calidad, la programación y preparación de maquinas, a la planificación de la producción y logística de insumos y la puesta a punto y mantenimiento de las maquinas-herramientas.

El reagrupamiento de tareas en los diferentes puestos genera un nuevo tipo de actividad productiva más compleja. Sin embargo, la noción de complejidad del trabajo puede remitir a dimensiones diferenciadas. Del lado del "sistema empresa", la mayor complejidad deviene como consecuencia del aumento de las exigencias en torno a los resultados medidos desde los siguientes indicadores de gestión: costos, calidad, variedad, innovación y ajuste a los plazos de entrega. La estructura de funcionamiento interno de la empresa, deberá garantizar una respuesta eficiente a estos requerimientos, la cual se traduce en una fuerte presión hacia la coherencia y coordinación de sus servicios internos. La forma de organización del trabajo, en tanto "determinación formal de las operaciones de ejecución y sus condiciones de eficacia" (Linhart, 1990) será el espacio sobre el cual la jerarquía pretende instrumentar estas reglas de funcionamiento.

En este nivel de la organización del trabajo, la complejidad se evidencia - tomando lo señalado por Paiva (1996)- como resultado de una densificación de las comunicaciones (en cantidad y calidad de la información circulante), la cooperación mediatizada por los sistemas informatizados (la información circula por distintos canales y en lenguajes diversos), la comprensión de actividades (aumenta el volumen de responsabilidades sobre resultados) y por último, la compactación de tiempo (para hacer más en tiempo menor o igual).

Los operadores polivalentes, por su parte, tienen un gran número de informaciones a administrar cuya naturaleza puede variar en el tiempo. De esto se

desprende una carga de trabajo elevada que se vincula en principio con la necesidad de una atención sostenida y de una selección rápida de las informaciones que son necesarias. El eje de esta demanda se basa en que los nuevos procesos implican la necesidad de tener que tomar decisiones en tiempo real. Por su parte, la alta velocidad del sistema de operación de las máquinas denota un ritmo de trabajo intenso que se suma a la exigencia de cumplimiento estricto de los planes de producción.

Sin embargo, es preciso señalar una distinción relevante que surge de la observación de la situación actual. Hablar de cambios en los contenidos del trabajo en producción de manera genérica, diluye diferencias sustantivas que emergen como cotidianas en torno a la naturaleza.

Es aquí donde surgen las siguientes interrogantes: ¿cómo desarrollan y hacen uso las empresas de las capacidades de los trabajadores? Luego, ¿cuáles son las competencias efectivamente requeridas?

Como ya ha sido analizado en los apartados anteriores, uno de los ejes de los procesos de reestructuración se sitúa en el ámbito de la producción. Emergen allí las nuevas nociones de optimización de la gestión en la producción a partir de una reformulación de las dimensiones tecnológica, organizacional y social del proceso productivo, en donde se identifica a un nuevo modelo de política aplicado a la gestión de los recursos humanos: el desarrollo de políticas de capacitación acordes con la realidad y requerimientos actuales.

El recurso a formas de flexibilidad externa (despidos, desvinculaciones concertadas, reubicación del personal) marca un sesgo con un fuerte carácter selectivo. Los perfiles son reevaluados sin vinculación aparente con los puestos de trabajo, en un proceso que parece despojar intencionalmente al trabajador de su competencia real para el dominio técnico restringido del puesto ocupado, para así evaluar centralmente sus condiciones de adaptabilidad al modelo a implementar.

El conjunto de estas prácticas permitiría revelar, con carácter selectivo, quiénes son los obreros interesados en desarrollar sus potencialidades, considerando además la posibilidad de incorporar trabajadores con un nivel de formación más alto que el que existe en la empresa o con mayor potencialidad a ser potencializada. Tampoco pueden soslayarse las condiciones de un mercado de trabajo recesivo que actúa como factor disciplinador, por un lado, y facilitador del ingreso de trabajadores más calificados, por el otro.

¿Qué es lo que está presente en este proceso de selección? ¿Cuál es el contenido real de la "adaptabilidad" que subyace en el discurso de las empresas? Podríamos conjeturar que los trabajadores elegidos *pueden acreditar condiciones de adaptabilidad*. Uno de los factores fundamentales se constituye en torno a los rasgos sociales, es decir a las características de personalidad del individuo. Otro factor se refiere a la propia trayectoria profesional interna que el trabajador ha construido a partir de una movilidad entre puestos que le permite comprender "el proceso" y los problemas de calidad del trabajo, hoy más importantes que el dominio de una técnica de fabricación especializada.

Un factor importante lo constituye la responsabilidad, distinguiéndose explícitamente de la prescripción taylorista de las tareas, y que por oposición se apoya en la definición de un marco de relaciones que se da entre los asalariados y la dirección.

En todo caso para las empresas parece resultar mucho más fácil "adiestrar" en el manejo de una máquina que incorporar las nuevas nociones, aquellas actividades de tipo motivacional e inductiva que integran el menú de oferta de capacitación específica de los puestos de trabajo en función de los requerimientos técnicos de los procesos y máquinas.

Para los puestos de ejecución, se utiliza la modalidad de aula y el tradicional *on-the-job training*. En la primera, se agrupan los cursos de

capacitación diseñados para compensar déficit en conocimientos básicos de lecto-escritura y cálculo matemático, el uso del control estadístico de proceso (CEP) y de registros de control y estadística aplicada.

En la segunda, la formación en el puesto de trabajo opera sobre el uso de máquinas y herramientas más complejas de base microelectrónica o digital (control numérico computarizado, herramientas de medición y calibración) y la capacitación más ortodoxa ligada a la rotación y la polifuncionalidad.

Este modelo de capacitación específica -que comienza a adquirir un carácter menos improvisado y asistemático- parece impulsar procesos de recalificación del trabajo sustentado en la necesidad de responder a las nuevas demandas ligadas al autocontrol requerido en los puestos de ejecución, dominar los incidentes imprevistos, familiarizarse con los nuevos lenguajes tecnológicos y lograr un uso instrumental de las tecnologías incorporadas.

Sin embargo, continúa pareciendo un proceso contradictorio. Por un lado, la mayoría de las actividades de capacitación financiadas por las empresas se encuentra dirigida, como se ha visto, a reproducir un conocimiento restringido, no sólo en relación con las necesidades específicas de los puestos, sino también al núcleo de trabajadores favorecidos por ellas. De tal manera, parece enfatizarse la creación de un *ensamble estático* entre trabajadores y sus puestos de trabajo que soslaya la importancia de la construcción de competencias más generales (ligadas al desarrollo de habilidades cognitivas-reflexivas y comportamentales) que podrían constituir una base potencial para la adquisición de futuras competencias. (Conocer, 1997)

El trabajo, la evaluación / certificación, impone la necesidad de contar con un instrumento que no sólo enuncie un posible inventario de competencias requeridas, sino que sea factible de ser observado en los puestos de trabajo. De modo que, a partir de una reformulación operacional de las distintas dimensiones

presentes en la tipología de competencias elaborada por algunos autores se reúnen en cuatro grupos diferenciados que se refieren a:

Competencias intelectuales²⁹: Los requerimientos en torno a la comprensión global de procesos, sistemas y entorno, surgen como requisitos generales para todos los puestos observados -ya sean de mecanizado y de montaje- en la medida en que los trabajadores deben familiarizarse e internalizar normas y valores de la organización, así como las regulaciones (explícitas y tácitas) de funcionamiento de su entorno inmediato de trabajo, la célula.

Competencias básicas³⁰: La observación en campo permite destacar que la variable tecnología y las exigencias en materia de calidad aumentan los requisitos de competencias básicas en los puestos de mecanizado. Para todos y en forma permanente, se observa el requerimiento de lectura y comprensión de textos simples -por ejemplo hojas de proceso, planillas- y en menor medida la lectura de gráficos. También se requiere capacidad de tratar con símbolos matemáticos -para la lectura de instrumentos de medición- y cálculos simples. En aquellos puestos que operan tecnología de mayor complejidad (máquinas herramientas de control numérico) los requerimientos aumentan hacia el trabajo con fórmulas matemáticas complejas, unidades y medidas. La lectura de planos aumenta los requerimientos de lectura de textos complejos.

Competencias técnicas³¹: Definimos a este grupo de competencias como aquellas que indican la posesión de un conocimiento sobre métodos, procesos, procedimientos y técnicas para conducirse en una actividad especializada y la habilidad para usar las herramientas y operar el equipamiento de esa actividad. A

²⁹ Referidas a capacidades en torno a la resolución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.

³⁰ Referidas a capacidades de lecto-escritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas.

³¹ Referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo.

los fines del presente análisis, no obstante, acotamos la mirada hacia los saberes productivos movilizados en el uso de recursos ligados a la maquinaria incorporada al puesto.

Competencias Comportamentales³²: Las competencias del "habla" definidas como la capacidad de hablar, expresarse oralmente y escuchar aluden a una dimensión de interacción presente en todos los puestos observados. La palabra oral transfiere conocimientos y posibilita la capacidad de establecer vínculos eficientes de cooperación entre quien escucha y quien habla.

Las competencias básicas e intelectuales se refieren a un sustrato cognitivo presente en cada individuo y que junto con las competencias de tipo comportamental operan, cuando son movilizadas, como una suerte de base genuina de conocimiento y habilidades que forman el sustento crítico para el desempeño de cualquier tipo de actividad (salvo los conocimientos y aplicación de matemáticas, que no necesariamente se encuentran presentes como requerimiento en todas las tareas productivas).

La organización del trabajo basada en células es uno de los elementos clave de los procesos de reestructuración actualmente. En algunos casos, a través de su implementación se pretende obtener un mejor balance entre el tiempo de ejecución de los operarios y el de operación de las máquinas, bajo una lógica de integración que permita la optimización del porcentaje de utilización de los equipos y una mayor exigencia de movilización de saberes productivos para atender una mayor cantidad de tareas en igual tiempo. En otros, se asimila el concepto de célula con el de equipo o grupo de trabajo, tendiendo a un mejor aprovechamiento no sólo de los tiempos sino de las capacidades polivalentes del conjunto de trabajadores.

³² Referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal e interacción.

En todos los casos, sin embargo, la fijación de tiempos y normas de estandarización de procedimientos -circuitos operativos, calidad, etc.- se encuentran prescritos desde áreas funcionales externas a la producción. Es en este marco que el grupo de trabajo opera para garantizar la coordinación operativa y la obtención de resultados y no tanto como factor movilizador de saberes colectivos autodirigidos. A partir de estas diferencias se construyen distintos modelos de polivalencia. En todos los casos se asiste a una ampliación de tareas a partir de la incorporación de las actividades de abastecimiento, limpieza y acondicionamiento del puesto y los equipos, como resultado de una disminución de la mano de obra indirecta, que a veces se suma a la responsabilidad por la atención de más de una máquina. En otros casos, los nuevos métodos de trabajo implementados suponen la integración en un puesto de ejecución de tareas o actividades de naturaleza diferenciada, en general ligadas al control de calidad.

La incorporación de la calidad en los puestos de producción directa, la transforma en un componente central de las prácticas productivas. Se observan distintos grados de implicación directa de los trabajadores en la materia. Sea a partir de la incorporación de automatismos de control incorporados a los conjuntos técnicos o de la exigencia de efectuar controles permanentes a través de la utilización de instrumental más sofisticado así los trabajadores establecen un nuevo tipo de relación con el producto, la tecnología y el proceso a través de la información y comunicación.

El reagrupamiento de tareas muestra un tipo de actividad productiva más compleja, pero también denota un aumento de la carga de trabajo como resultado de una mayor exigencia para tomar decisiones en tiempo real y de la intensificación de los ritmos originada en la alta velocidad de los sistemas de operación de las máquinas y una mayor exigencia de cumplimiento estricto de los planes de producción.

Es posible, entonces, definir a la competencia laboral como un asumir de responsabilidad personal del trabajador frente a situaciones productivas de tal modo que enuncia una actitud social más que un conjunto de conocimientos técnicos; y también un ejercicio sistemático de una reflexividad del trabajo, en el sentido de un distanciamiento crítico respecto del propio trabajo y los acontecimientos que la práctica laboral ejerce.

El carácter intelectual de la calificación requerida en los nuevos contextos productivos se orienta a estimular la construcción de competencias que evolucionen más allá de la acumulación memorizada de códigos, esquemas y procedimientos. Sitúa como dimensión crítica las competencias en torno a la comprensión de procesos, sistemas y entornos y la resolución de problemas en el dominio técnico específico del puesto. Los márgenes de intervención frente a incertidumbre e incidentes -en términos de autonomía- son instalados desde la propia organización del trabajo, de tal manera que parecen percibirse regulaciones sobre la cantidad de inteligencia que cada uno tiene derecho a ejercer. No obstante, las condiciones de movilización de los trabajadores cambian en relación con las nuevas exigencias y responsabilidades que se les impone.

La implantación de tecnología de base microelectrónica también se relaciona con este proceso de mayor intelectualización. Si bien permite una estandarización de los lenguajes y lógicas operatorias que hace más fácil la aplicación de pautas de operación -prescindiendo de un "saber de oficio"- formalizan un tipo de saber tecnológico diferente. Exigen del operador un conocimiento más abstracto de los comportamientos de la máquina en la medida que la clave del dominio técnico deviene de la capacidad de dar significado a la información emitida por el equipo, pasando desde una dimensión abstracta hacia el ámbito de lo concreto. (Mertens y Palomares: 1987)

Este saber tecnológico se halla circunscrito al ámbito inmediato de la máquina, a las pautas de operación elementales que, en algunos casos se amplían poniendo bajo la órbita del operador la actividad de modificación de parámetros de producción para la fabricación de distintos modelos. Esto evidencia un grado restringido de acceso y apropiación de la tecnología implantada, dado que las tareas de programación se encuentran asignadas a áreas funcionales externas e inclusive, bajo responsabilidad del proveedor del equipamiento. Lo mismo cabe para las tareas de mantenimiento, las que se mantienen bajo la órbita de servicios de mantenimiento externo. (Ibíd.)

El balance de competencias requerido presenta diferencias significativas, para cuya explicación confluyen distintos factores: La naturaleza diversa de las actividades productivas impone distintas lógicas de articulación entre la dimensión técnica y el diseño de los puestos de trabajo.

Y los componentes técnicos incorporados a los puestos para garantizar el objetivo de calidad (detección y corrección de desvíos) también presentan rasgos diferenciales. En algunos puestos (aquellos donde la responsabilidad de la calidad se amplía a la corrección del desvío), implica el uso de instrumental más o menos complejo, el uso de información y el cotejo con parámetros numéricos, la toma de decisión en base a un criterio diagnóstico y la ejecución de una acción correctiva que supone la modificación de uno o varios parámetros de funcionamiento del equipo técnico.

En los puestos de ensamble, por el contrario, la incorporación de automatismos de control implica una mayor señalización del desvío y el bloqueo de la operación. En tal caso, la acción se presenta como de corrección motriz. Se requiere la recolocación de la pieza o el reintento de la operación, reduciendo el margen de intervención del operador.

Las exigencias en torno a una mayor comprensión de procesos y entornos y la necesidad de tomar decisiones para la resolución de problemas, ponen en marcha la movilización de competencias básicas -en particular las matemáticas aplicadas- ligadas al manejo de los nuevos lenguajes y tecnologías informatizadas. El manejo de información y recursos impone la necesidad de un nuevo tipo de relación no sólo entre el operador y la máquina sino entre éste y su entorno inmediato: compañeros de trabajo. Las competencias comportamentales en particular las referidas a la comunicación- favorecen la capacidad de establecer vínculos y participar de una conducta gobernada por reglas que se orientan a la integración y coordinación de los componentes sociales y técnicos en cada situación de trabajo concreta. (Leite, 1996)

Las actividades de capacitación desarrolladas en la mayoría de las empresas³³ parecen definir un modelo de capacitación de carácter selectivo orientado al "hacer", demarcado por las necesidades específicas de las actividades a cumplir y dirigido especialmente a los trabajadores que ocupan puestos considerados críticos. Pocas veces apuntan a fortalecer la capacidad autoreflexiva y crítica de los trabajadores, que permitirían "restituir" la competencia autónoma de observar, aprender y situarse como actor del proceso productivo.

Por último, es indudable que el contenido y el perfil de los puestos de trabajo evidencian grandes cambios. En un escenario en transición, el sentido y las implicaciones sociales de los cambios aún se encuentran sin consolidar. Será la acción de los actores involucrados: trabajadores e institución penitenciaria la que permitirá dilucidar la interrogante, como observaremos más adelante. (*Ver Cuadro # 19*)

³³ Para profundizar véase Faris, 1994, "Educación y capacitación, distintas experiencias".

CUADRO 19: DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA LABORAL

En Nuevos Modelos de Producción: Base tecnológica. / Flexibilidad en el uso de la mano de obra. / Organización industrial.

En Trabajadores:

Factor estratégico para el logro de los objetivos de incremento de la productividad. / Mejorar la calidad de los bienes y servicios producidos. Nueva cultura empresarial. / Movilización de los trabajadores. / Eficacia en conjunto. / Descentralización de la producción. Flexibilidad potencial ante la necesidad de variabilidad del producto. / Relaciones sociales que definen modos ideológicos y culturales de control y movilización de los trabajadores. / Mayor participación de los trabajadores. (*Polivalente, *Autónomo, *Creativo, *Capacitado y *Competente)

COMPETENCIAS LABORALES Y CAMBIOS EN EL CONTENIDO DEL TRABAJO

Disminución del lead time de los productos. / Disminución de los costos de producción y almacenamiento. / Incremento de innovaciones. Garantizar la calidad de la producción en cada puesto de trabajo. / Transformación de la división y contenido de las tareas y la noción misma de la calificación. / Indicadores de gestión: (*Costos, *Calidad, *Variedad, *Innovación y *Ajuste a los plazos de entrega) / Complejidad de la información y comunicación.

Nuevas relaciones del proceso de reestructuración:

-Producción (*dimensiones tecnológicas, *dimensiones organizacionales, *dimensiones sociales) -Nuevo Management (exige el desarrollo de políticas de capacitación) -Reevaluación de perfiles.
 -Mercado de trabajo recesivo actúa como: (*factor disciplinador, *facilitador del ingreso de los trabajadores más calificados)
 -Condiciones de adaptabilidad: (*Rasgos sociales, *trayectoria profesional del trabajador) (Movilidad entre puestos) -Responsabilidad.
 -Capacitación: (*modalidad de aula [compensar déficit en conocimientos básicos], *On the job training, °Autocontrol, °Dominar incidentes imprevistos, °Nuevos lenguajes tecnológicos, °Uso instrumental de las tecnologías incorporadas)-Desarrollar: (*habilidades cognitivas-reflexivas, *habilidades departamentales)

DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

-Intelectuales	-Básicas	-Técnicas	-Comportamentales
*Célula, Equipo o grupo de trabajo.	*Incorporación de la calidad en los puestos de producción directa.	*Los trabajadores establecen un nuevo tipo de relación con el producto, la tecnología y el proceso a través de los sistemas de información y comunicación.	
*Reflexibilidad del trabajo (comprensión de entornos)	*Capacitación Selectiva.	*Saber tecnológico (mayor comprensión de procesos)	*Actitud social (resolución de problemas)

Fuente: Elaboración propia con base en OIT (2000)

2.3.1.1.- Las competencias laborales y el análisis del puesto de trabajo.

La importancia de esta temática para los estudios organizacionales, es que nos proporciona un análisis que va de lo general (La organización del trabajo³⁴), a lo particular (El perfil del puesto de trabajo³⁵ y del trabajador³⁶). Pues la importancia de cada uno de estos dos conceptos es que son el resultado de las

³⁴ Registro del proceso de producción de la célula o módulo observado, formas de autoorganización y asignación de tareas y actividades, relaciones técnico-funcionales y sociales presentes, indicadores de calidad /productividad requeridos, etc.

³⁵ Registro de la secuencia de operaciones y actividades, dimensiones ergonómicas (ambientales, de carga físico / mental, socio técnicas).

³⁶ atributos objetivos como sexo, edad, nivel escolar, experiencia y trayectoria profesional. (variables demográficas)

tendencias centrales que se dan en el mundo en este momento y que afectan de manera directa la organización del trabajo y el perfil de los trabajadores. Muestra de ello es la estrategia de grandes empresas con grandes escalas, que buscan diseñar unidades de negocios autogestionadas con una gran capacidad de respuesta a los cambios del mercado (Descorporatización). Estas empresas también aprovechan las ventajas competitivas a escala mundial; un producto se fabrica de muy diversas maneras en varias partes del mundo para atacar el mercado mundial (Descentralización de la producción). También estas empresas exigen una compactación de las estructuras organizativas y una transformación del proceso de trabajo (Flexibilización) y finalmente crean alianzas estratégicas, fusiones, asociaciones y proyectos conjuntos (Integración)

De estas transformaciones surgen elementos de los nuevos diseños de la actividad de trabajo como son: rapidez de respuesta, flexibilidad y oportunidad, enfoque proactivo, actuar antes que sucedan las cosas, mejoría constante, enfoque hacia los asociados, clientes o usuarios finales, creatividad y; compromiso con sus miembros.

También surgen asuntos relevantes como son la separación entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales, mayor énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando, pues los programas se enfocan más a la especialidad académica sin referencia necesaria al mundo del trabajo, la falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del privado; impedimentos para realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación, la falta de disposiciones para reconocer formalmente las habilidades y los conocimientos adquiridos en la práctica ocupacional, la gran rigidez en los sistemas de capacitación y el débil vínculo entre capacitación para el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional y personal. El implementar las competencias laborales puede dar como resultado la transición de una producción orientada por la oferta, la cual dio origen a la

producción en escala, hacia una producción orientada por la demanda, cuya estrategia implica una producción y una posición diferenciada, lo cual a su vez implica transformaciones radicales en la estructura organizacional así como en la estructura industrial en el país.

Las formas tradicionales de registro de las actividades de los trabajadores dan una alternativa, en tanto es incapaz de adentrarse en la «mente» del trabajador observado, se plantea la alternativa de combinar un inventario de requerimientos que suponen la conformación de un balance de competencias de carácter intelectual, con el registro de la actividad manifiesta, de cuya lectura podrán percibirse distintas combinaciones posibles que expliquen la conducta observada. De modo que, la siguiente lista ha sido utilizada como referencia para apuntar el registro de cada uno de los componentes de las competencias, teniendo en cuenta los requerimientos del puesto observado: (CONOCER, 1995)

- Lectura y comprensión de textos y grado de complejidad de los mismos.
- Escritura para la confección de informes escritos, su tipo y grado de complejidad (llenado de planillas, por ejemplo).
- Comprensión y utilización de símbolos y cálculos matemáticos. Expresión verbal, escuchar.
- Manejo de información (interpretación, transmisión y producción). Comprensión de procesos, sistemas y entorno, además del grado de intervención.
- Resolución de problemas y grado de complejidad. Autonomía para la elección de alternativas y ejecución de soluciones.
- Actividades de control y grado de estandarización de las mediciones. Lectura de sistemas, cálculo situacional, sistematización y diagnóstico de situación.

Lo anterior es el resultado de las tendencias actuales de la capacitación laboral en nuestro país, ya que, el modelo de desarrollo seguido por la mayoría de los países en la actualidad se concentra en los procesos productivos, ahora las empresas tratan de orientar su producción para responder a las cambiantes necesidades del mercado. Esto necesariamente está requiriendo flexibilidad en los esquemas de producción, y por lo tanto de organización de las empresas. El significado que esto está adquiriendo en el mundo del trabajo es el de la especialización cada vez mayor y la segmentación de los procesos productivos.

Se está trabajando bajo el modelo de los que se ha denominado estructura de redes y equipos de trabajo, los cuales están integrados por trabajadores capacitados para desempeñar diferentes funciones dentro de los procesos productivos. De esta manera en la actualidad ya no es la manufactura lo que le imprime más valor a los productos, es el valor agregado que incorporan los servicios lo que actualmente representa la mayor parte del costo.

Los puntos nodales que forman parte de la capacitación son el desarrollo de las capacidades denominadas fundamentales (lectura, escritura y manejo de las matemáticas) que permitan a los adultos resolver problemas de su vida cotidiana y laboral y que les proporcionen las herramientas para seguir estudiando, y la normalización y certificación de las llamadas competencias laborales.

La definición de estándares que determinaran la expectativa de desempeño de un individuo en el lugar de trabajo y precisarán los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para satisfacerla; y el establecimiento de mecanismos de certificación de estas competencias. El propósito del Programa de Modernización para el Trabajo y la Capacitación (PMTYC), es sentar las bases que permitan reestructurar las distintas formas como se capacita a la fuerza

laboral, y que la formación eleve su calidad y gane en pertinencia respecto a las necesidades de los trabajadores y la planta productiva nacional.

Este Programa parte de dos premisas:

- a) La población trabajadora posee una escolaridad promedio de seis años y la única posibilidad significativa de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y capacidades para el trabajo es la empresa en la que presta sus servicios.
- b) La gran mayoría de las personas han aprendido en el campo laboral los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un trabajo.

En dicho proyecto se afirma que con el enfoque de competencia laboral como principal orientador de los sistemas de formación y capacitación, el país podrá contar con los recursos humanos calificados en la dirección que demanda la nueva organización productiva, la innovación tecnológica y a la competencia en los mercados globales. Se busca convertir a la formación y capacitación de recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas y del progreso personal y profesional de los trabajadores. Por lo anterior las competencias laborales Establecen mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos independientemente de la forma en que las hayan adquirido y con base en una norma de carácter nacional; organiza un sistema de formación y capacitación basado en normas de competencia laboral que facilite a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las empresas servicios educativos; otorga becas económicas a la población desempleada y trabajadores en activo para que se incorporen a este sistema, y apoyos económicos a las empresas para que se promuevan estos

procesos; da seguimiento y evalúa los impactos del proyecto en su conjunto, así como promueve y coordina investigaciones que retroalimentan a todos los componentes.

2.3.2.- Las competencias laborales y la importancia de su estudio.

Los procesos de globalización de los mercados comerciales y financieros aumentan la interdependencia de las economías nacionales (Coriat, 1995) e implican la necesidad de reformular los modos de producción con eje en la flexibilidad de sus dimensiones sociotécnicas. Estos cambios se sitúan en dos dimensiones críticas: en primer lugar, la base tecno-productiva que debe posibilitar dar respuesta a una demanda de mayor inestabilidad que acentúa los requerimientos de una alta variedad de productos y servicios asociadas a mejoras crecientes en su calidad. Luego, y como consecuencia de lo señalado, resulta necesario adecuar las estrategias de gestión de la mano de obra en el sentido de dotarla de mayor flexibilidad para acompañar los cambios en el proceso y organización del trabajo. Este tipo de flexibilidad se refiere a elementos de la relación salarial vinculados a las modalidades y condiciones de la puesta en práctica de la capacidad de trabajo (Catalano, A. et. Al., 1992).

Se conjugan en esta búsqueda de nuevos patrones de productividad y competitividad los nuevos modelos de producción y gestión, a nivel micro, con decisiones impulsadas desde los Estados para flexibilizar la legislación laboral y las normas que regulan los sistemas de relaciones laborales junto con políticas de estímulo al aumento de la calidad y la productividad. (Campos, 1999)

La tecnología permite una estandarización de los conocimientos requeridos para su manejo, simplificando los procesos de formación de operadores polivalentes. En este sentido, la diferencia sustancial con el modelo anterior, radica en que el operador podía dominar la máquina y la técnica de fabricación

específica, luego de un largo período de capacitación y práctica en el puesto. Con el control numérico asistido por computadora (CNC) por el contrario, se tienen los mismos botones, los mismos lenguajes y el comportamiento de la herramienta es también parecido, facilitando la rotación entre operadores de distintas máquinas.

En las operaciones de montaje los dispositivos tipo "Poka Yoké" tienen por función como auxiliares de la automatización, provocar el paro de una máquina o de un proceso en cuanto se presenta un riesgo de defecto de fabricación. Como ejemplo de la validación completa de las operaciones ejecutadas, puede mencionarse el siguiente comentario: *«con los torques tradicionales (neumáticos hidráulicos) el trabajador «sabía» cuanto tiene que dar (cantidad de vueltas para llegar al tope de ajuste) pero si el tornillo no es el indicado para el agujero, ni el torque ni el trabajador pueden detectarlo. En cambio el torque eléctrico, al medir las vueltas detecta que el ajuste corresponda al tornillo que debe utilizarse en dicha pieza...»* (Coriat, 1992)

Es decir, que los operadores se preocupan cada vez menos de las operaciones técnicas, que son realizadas por los sistemas automatizados, pero a la vez, se establece entre el hombre y las herramientas una función simbólica, que confirma la vieja tesis de Pierre Naville (1984) hacia la constitución de una relación en torno a la "información y comunicación". Esta ambivalencia, entendida como un proceso que simultáneamente simplifica las operaciones y amplía incorporando la dimensión intelectual- el contenido del trabajo-, permite suponer que nos encontramos en presencia de procesos de cambio que refuerzan la idea de la emergencia de un trabajo más inteligente sobre la base de rutinas operatorias simplificadas. En este sentido no debe confundirse incorporación de tecnología con base microelectrónica con un necesario enriquecimiento de tareas. Esto último estará relacionado con el acceso que los trabajadores tengan a dicho tipo de tecnología y de forma concomitante al dominio reflexivo de ella, en este sentido las

competencias laborales en un primer paso lo que buscan es conformar un sistema de información de normas de competencia laboral que apoye la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal de las empresas y oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral.

En relación a los trabajadores, se pronostica que este reconocimiento y certificación de competencias les facilitaran la adquisición y desarrollo de multihabilidades que les permitan adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por las normas técnicas de competencia laboral; les permitirán la acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas, así como el desarrollo de su autoestima; y les facilitaran la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo, entre empresas y ramas de actividad, permitiéndoles alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.

La forma en que se pretende identificar y certificar estas competencias es a través del establecimiento de normas técnicas de competencia laboral, las cuales se integran por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades y destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y que al ser verificados en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo.

Por lo cual la principal pretensión en este sentido es generar normas técnicas a nivel nacional, asociadas con normas internacionales; con las características siguientes: que sea voluntaria, de validez universal, imparcial y de libre acceso.

Generando como beneficios, el contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo y los requerimientos de las empresas para compatibilizarlos a través de las estrategias de capacitación, así como agilizar y

reducir costos de reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal. Acreditar con criterios comunes las competencias alcanzadas por los trabajadores, independientemente de la forma en que las hayan adquirido. Que las instituciones educativas puedan orientar sus programas de capacitación y formación técnica en función de las demandas y necesidades del sector productivo y los avances de la tecnología y la transformación productiva. Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de los recursos humanos. Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación para reducir trámites y simplificar procedimientos y orientar la política pública para el fomento y estímulo de la formación y la capacitación. Y finalmente establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que dé transparencia al mercado laboral y apoye la toma de decisiones de los individuos y agentes económicos.

2.3.2.1.- Las Competencias laborales y los recursos de una organización.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra descalificada, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los dirigentes de las organizaciones se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la organización como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada organización tiene recursos y capacidades que no poseen otras organizaciones, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de

aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las organizaciones pueden desarrollar mejor sus actividades que otras. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa. Es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva. Cada uno de ellos se explica a continuación:

Recursos: Son los insumos en el proceso de producción de la organización, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar. Generalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva. Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles³⁷ como base de las capacidades y aptitudes centrales.

Capacidades: Representan la habilidad de una organización para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. Las capacidades base de una organización están dadas por las habilidades y conocimientos de sus integrantes, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas organizaciones han entendido que una de las ventajas competitivas más poderosas es el conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que el conocimiento es más que

³⁷ Los recursos intangibles tienen que ver con el derecho de propiedad intelectual, y dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

la suma de lo que saben todos los integrantes de una organización y le da un margen competitivo en el mercado.

Aptitudes Centrales: Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una organización en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor durante un largo periodo.

No todos los recursos y capacidades de una organización son estratégicos, es decir, que sirvan como fuente de ventaja competitiva, por ello es necesario que el administrador estratégico requiera conocer todos los recursos de su organización para utilizarlos en la creación de aptitudes centrales.

Se deben tomar en cuenta cuatro criterios específicos que nos ayudan a determinar cuáles recursos y capacidades son aptitudes centrales:

- **Valor:** Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades.
- **Costos de Imitar:** las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad.
- **Rareza:** son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales.
- **Insustituibilidad:** no tienen equivalente estratégicos.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible, indispensable para cualquier organización en el contexto actual.

2.3.3.- Las competencias laborales y sus definiciones conceptuales.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Por lo tanto las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa. Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Algunos autores les designan con las siglas **CHAI** (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras. Se entenderá por:

- Competencias: todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.
- Habilidades/destrezas: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

- Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- Conocimiento: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- Actitudes: Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

2.3.3.1.- Las Competencias laborales para el análisis del trabajo.

Los procesos de reestructuración industrial han puesto en evidencia que las trayectorias de cambio que conforman la dinámica de los puestos de trabajo incluyen dimensiones múltiples y diversas. Este proceso se verifica no sólo dentro de los límites de la propia firma sino que, dado el carácter sistémico que adquiere, incluye al entorno e impacta sobre los eslabonamientos entre proveedores y redes de distribución y comercialización.

De modo que, a fin de dar cuenta de los cambios efectivamente ocurridos a nivel de los puestos de trabajo, resulta necesario abordar las interfaces entre distintos niveles (el puesto propiamente dicho, la sección, la empresa, la relación con clientes y proveedores, etc.), a través de los cuales puedan comprenderse las estrategias de búsqueda de nuevos patrones de competitividad y la función que cumplen las competencias obreras en esta búsqueda. (Rasmussen, 1993)

Las empresas comienzan a requerir de sus trabajadores la movilización de otro tipo de competencias, entre ellas las de tipo intelectual. La capacidad de diagnóstico y selección entre un conjunto disponible de posibilidades, así como la elección de alternativas de acción que se ajusten a las metas fijadas por las firmas, son todos requerimientos que implican un nuevo posicionamiento del trabajador en relación con su entorno.

El desafío es encontrar una herramienta que permita el registro de la posible relación entre medios y fines presentes en cada situación de trabajo (Ibíd.). Dado que los compromisos en torno a la calidad y la productividad y las nuevas políticas del *TQC (Total Quality Control)*, ocupan hoy el lugar que antes correspondía a la disciplina taylorista, estos nuevos imperativos tienen carácter sistémico y operan como marcos referenciales cuyo impacto sobre el trabajo concreto trasciende la interpretación en términos de volumen y ritmo.

El observador se encuentra, entonces, frente a un trabajo "observable": la secuencia de operaciones, el ritmo que imponen las máquinas e inclusive las "comunicaciones" que se establecen entre operadores; pero también se enfrenta a la evidencia de que existe una dimensión intelectual que da razón y dirección a las diferentes actividades que realiza el operador la cual no es "observable" de modo directo. Estos dos planos se evidencian con claridad frente al acontecimiento imprevisto: lo observable es sólo el resultado de un complejo proceso mental compuesto de representaciones, hipótesis e inferencias que hace el operador en la búsqueda de alternativas donde existen diversas combinaciones posibles entre recursos de información, oportunidad, autonomía, eficacia, etc. (Pozas, 1994)

Es así como la propia naturaleza de los cambios obliga a adecuar las herramientas metodológicas existentes para el análisis de los puestos. Los métodos tradicionales -tanto los ligados al *job description* como al análisis ergonómico- parten del supuesto de que existe una relación directa entre tarea y comportamiento, y apuntan a obtener un inventario de tareas y actividades ligadas a un puesto y, de manera complementaria, incluyen un detalle de "saberes" requeridos. Los límites de este tipo de análisis no parecen apreciarse sino hasta la aparición de dimensiones menos "concretas" y en consecuencia, menos codificables en los puestos observados. (Ibíd.)

En este contexto puede señalarse la importancia de considerar al puesto como integrante de un espacio con múltiples relaciones definidas por las metas, funciones y procesos existentes en la empresa bajo circunstancias determinadas. Relaciones que a su vez se redefinen a partir de una particular distribución de roles entre los agentes individuales y la coordinación necesaria, por ejemplo, entre organización del trabajo y estructura de gobierno del sistema.

El puesto de trabajo emerge como una dimensión de un sistema complejo que lo abarca e integra, presentándose como un conjunto de actividades cada vez menos estables y preestablecidas, para las cuales los trabajadores deben desarrollar saberes de naturaleza y origen diverso. Frente a este panorama entonces resulta imprescindible abordar el análisis del trabajo desde una perspectiva que pueda capturar los factores del entorno que están subyacentes o implícitos en la tarea prescrita. Por lo que para su mejor comprensión se ha planteado en tres instancias: la empresa, el taller / la célula y el puesto de trabajo.

La empresa: Resulta conveniente en un primer momento conocer el *relato* del proceso de cambio organizacional. Estos datos ofrecen elementos de utilidad para comprender las metas fijadas a nivel general y poder profundizar en el conocimiento de la orientación y el grado de avance de las trayectorias de búsqueda de nuevos patrones de productividad. Las dimensiones que confluyen al espacio de interacción de los distintos sectores o áreas de la empresa son:

- Inserción en el mercado (innovación en producto, procesos de certificación de normas de calidad, ampliación de mercado nacional / regional, movimientos del capital internacional).
- Estrategias organizacionales (incorporación tecnológica, aplicación de nuevos métodos de trabajo, fijación de parámetros de productividad/ calidad).
- Política de recursos humanos (existencia de un mercado interno de trabajo, de selección promoción, políticas de formación, capacitación y remuneraciones, orientación de las estrategias de racionalización).

El taller / la célula: Si el sistema-empresa es adaptativo en la medida en que "aprende" a modificar sus propiedades para dar respuesta a su entorno, se requiere abordar un segundo nivel de análisis para comprender los mecanismos de distribución y autoorganización que dará forma a la estructura funcional de la

firma, la distribución de roles y funciones entre las distintas sub-unidades y el desempeño esperado de los individuos.

En la medida en que los procesos de modernización se implementan, por lo general, en fases sucesivas, donde el cumplimiento de unas permite coordinar la direccionalidad de las siguientes, plantear un abordaje a un nivel inferior de la organización permite obtener información más concreta sobre la forma, carácter y alcance de las distintas etapas del cambio e inclusive, cotejar en terreno la información brindada por distintas fuentes sobre un mismo fenómeno de cambio.

En este nivel emergen dos variables sustantivas: la tecnología y la organización del trabajo. Sin embargo, el instrumento debe poder ir más allá de los sistemas tecnológicos implantados, ejerciendo una mirada amplia sobre las redes de articulación de las políticas a nivel de empresa (estrategias de calidad y productividad, políticas de recursos humanos, etc.) y la ejecución de acciones específicas en los niveles operativos.

Los nuevos métodos de trabajo se articulan desde un "deber ser" que con frecuencia es moldeado por la construcción e intervención colectiva en la búsqueda de alternativas compatibles con las trayectorias y expectativas grupales movilizadas. El desempeño de un nuevo método de trabajo y su implicación sobre puestos "reales", entonces, devendrá diferente de acuerdo a la composición del colectivo obrero y a su particular representación / reconstrucción de los puestos de trabajo a partir de los lineamientos fijados por la dirección.

Esta diferencia, que no invalida la perspectiva registrada a nivel de la dirección, permite ampliar la comprensión del proceso de cambio y llegar a situar a los puestos en un entorno con características y propiedades concretas pero a la vez integradas en lógicas y orientaciones evolutivas. Es importante rescatar esto último en tanto que, los análisis de puestos se encuentran acotados a un momento determinado. La posibilidad de integrar esas tareas a un proceso diacrónico ayuda

a interpretar la direccionalidad de las acciones que pueden encontrarse en una etapa de prueba o en proceso de ajuste de la organización del trabajo.

El puesto aquí se llega al último nivel de análisis: la observación del puesto. Este abordaje, al igual que los anteriores, dará cuenta de determinada trayectoria de cambio; actividades que se incorporan al inventario "histórico" del puesto, nuevas formas de control y/o cooperación que se articulan bajo una nueva forma de organización del trabajo, nuevos requerimientos incorporados al balance de competencias que se esperan sean movilizadas por los trabajadores.

El Cuadro # 20, concentra los aspectos más importantes sobre la competencia laboral, veamos:

CUADRO 20: BALANCE DE COMPETENCIAS LABORALES			
*Lógica de articulación entre dimensión técnica y de trabajo.		*Componentes técnicos incorporados a los puestos de trabajo.	
COMPETENCIAS LABORALES Y LA SECUENCIA DE ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Organización del trabajo.	Puesto de trabajo.	Perfil del trabajador.	Competencias movilizadas
COMPETENCIAS LABORALES INVENTARIO DE REQUERIMIENTOS			
*Lectura y comprensión de textos.	*Escritura para la elaboración de informes.	*Comprensión y utilización de símbolos.	*Manejo de información.
*Resolución de problemas y grado de complejidad.		*Actividades de control y grado de estandarización de mediciones.	
COMPETENCIAS LABORALES Y LA IMPORTANCIA DE SU ESTUDIO			
Globalización---estrategias de gestión de la mano de obra.	Dotarla de una mayor flexibilidad para acompañar los cambios en el proceso y organización del trabajo.	Tecnología: permite una estandarización de los conocimientos requeridos para su manejo.	
COMPETENCIAS LABORALES Y LOS RECURSOS DE UNA ORGANIZACIÓN			
Recursos: son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las organizaciones pueden desarrollar mejor sus actividades que otras.			
-Recursos: (intangibles)	-Capacidades (conocimiento) Ventaja competitiva	-Aptitudes centrales (los que distinguen a una organización en el nivel competitivo y reflejan su personalidad)	
CRITERIOS PARA DETERMINAR ACTITUDES CENTRALES			
*Valor.	*Costos de Imitar.	*Rareza.	*Insustituibilidad.
COMPETENCIAS LABORALES Y SUS DEFINICIONES CONCEPTUALES			
Las competencias pueden constituir:			
-Motivos.	-Rasgos de carácter.	-Conceptos de uno mismo.	-Actitudes o valores.
-Contenido de conocimiento.	-Capacidades cognoscitivas o de carácter.	-Cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable.	-Actuación exitosa en un puesto de trabajo o actividad desempeñada.
-Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas de forma exitosa.			
C---Conocimientos	H---Habilidades	A---Actitudes	I---Intereses
R.H. pasa de ser un coste para entenderse como un activo.			
COMPETENCIAS LABORALES PARA EL ANALISIS DEL TRABAJO			
Relación directa entre tarea y comportamiento.	Hace necesario obtener un inventario de tareas y actividades ligadas a un puesto.	Incluyendo un detalle sobre los saberes requeridos.	
LA EMPRESA: -Inserción en el mercado -Estrategias organizacionales -Política de R.H.	EL TALLER / LA CELULA: -Comprender los mecanismos de distribución y autoorganización. -Distribución de roles y funciones. 2 variables sustantivas: ° La tecnología y ° La organización del trabajo	EL PUESTO: -Inventario de actividades. -Nuevas formas de control y cooperación. -Nuevos requerimientos.	
COMPETENCIAS LABORALES LINEAMIENTOS PRINCIPALES			
Competencia: Modelo administrativo que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo.			
CUATRO DIMENSIONES PARA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA			
1) IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	2) NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS	3) FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS	4) CERTIFICACION DE COMPETENCIAS
ÁREAS DE LA COMPETENCIA LABORAL			
Teoría (Proporcionar conocimientos)	Laboratorio (Desarrollo de las competencias en situaciones prácticas)	Evaluación (en el puesto de trabajo)	

2.3.4.- Las Competencias laborales: lineamientos principales.

Como mencionamos la gestión por competencias es un modelo administrativo que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las organizaciones y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- Identificación de Competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- Normalización de Competencias: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una forma institucional, por lo cual la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

- Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Un programa de capacitación por competencias se caracteriza según Mertens (1997) como se muestra en la *Tabla # III:*

TABLA III.-VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA MEXICANA

- 1) Las competencias de los trabajadores deben ser identificadas, verificadas por expertos locales y ser de conocimiento público.
- 2) Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.
- 3) La capacitación se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- 4) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- 5) El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- 6) La instrucción es individualizada al máximo posible.
- 7) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- 8) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- 9) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
- 10) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- 11) Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.
- 12) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- 13) Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
- 14) La capacitación debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- 15) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- 16) Requiere la participación de los trabajadores y el personal administrativo en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

La capacitación sobre la base del modelo de gestión de las competencias conlleva tres áreas para su control eficaz, una parte de teoría, otra parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido en forma teórica y en forma empírica a escala en el laboratorio. Lo anterior sería una reevaluación de los conocimientos y técnicas aprendidos.

Finalmente se muestran los aspectos positivos de las competencias laborales:

A. Detección de problemas (necesidades)

La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias:

A.1 Medición de clima organizacional. Que es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición nos interesa saber cuál es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos.

A.2 Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos. Esta segunda etapa es revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos "eventos".

B. Análisis de tareas

Una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar el análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis

de problemas, pues determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; como resultado de dos aspectos:

- **Ineficiencia por agentes externos:** problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.
- **Ineficiencia personal:** es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

C. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la organización. Se refiere a la generación de normas de competencia, es decir, la constitución de sistemas normados.

D. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias. Tiene que ver con la creación de un sistema de certificación con credibilidad social, el cual permita el acceso libre y voluntario de los individuos a los procesos de evaluación y certificación.

E. Aplicación de los nuevos planes de estudio. Transformación radical de la oferta de capacitación y educación técnica que se adapte a sistemas modulares basados en normas de competencia.

F. Evaluación (certificación de la competencia adquirida). A través de exámenes que comprueben las habilidades y conocimientos adquiridos.

G. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación). Proporcionar Estímulos a la demanda, consistente en canalizar recursos a empresas y trabajadores para cubrir parte de los costos de capacitación basada en las normas de competencia así como los costos de certificación.

CUADRO 21: ASPECTOS POSITIVOS DE LA COMPETENCIA LABORAL.	
A. Detección de problemas (necesidades)	
A.1 <u>Medición de clima organizacional.</u>	
A.2 <u>Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos.</u>	
B. Análisis de tareas	
Ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia por agentes externos e Ineficiencia personal. 	
C. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la organización.	
D. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.	
E. Aplicación de los nuevos planes de estudio.	
F. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).	
G. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)	

Fuente: Mertens (1997)

2.3.5.- Ventajas del modelo de competencias laborales.

La mayoría de las organizaciones invierte de forma muy limitada en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la organización que puede constituirse en una ventaja competitiva. Las competencias, además de suplir estas lagunas aportan innumerables ventajas como las que observamos en la *Tabla # IV:*

TABLA IV.- VENTAJAS DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES FRENTE A:	
Inexistencia de políticas y estrategias de administración / Desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual (como ventaja competitiva)	
1)	Definir perfiles profesionales
2)	Desarrollo de equipos de trabajo
3)	Identificación de puntos débiles
4)	Aumento de productividad y resultados
5)	Corresponsabilidad y autodesarrollo de las personas
6)	Evitar pérdida de tiempo
7)	Posibilidad de cuantificar y observar los resultados de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia con base en OIT (2000)

Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear a cada una de las políticas de recursos humanos, con el objetivo organizacional buscando la formación de ventajas competitivas por medio de la capacitación. Al incorporar la

variable de las competencias laborales, este objetivo organizacional toma un matiz más concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la organización.

Competencias poseídas y competencias desarrollables; en los modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su forma de relacionarse con los otros, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. (CONOCER, 1997)

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc. (Ver Cuadro # 22)

CUADRO 22: TAXONOMÍA DE COMPETENCIAS			
POSEIDAS		DESARROLLABLES	
-Percepciones.	-Actitudes.	-Competencias técnicas.	-Lectura de instrumentos.
-Valores.	-Afán de logro.	-Competencias de operación.	-Capacidad de interpretar información gráfica.
-Preferencias.	-Trabajo en equipo.	-Conocimientos.	
-Conductas.	-Preocupación por la calidad.	-Habilidades.	
-Reacciones.	-Perseverancia ante retos.	-Destrezas.	
-Forma de relacionarse con otros.	-Orientación al cliente.	-Uso de herramientas.	
	-Autoaprendizaje.		

Fuente: Elaboración propia con base en CONOCER (1997)

Por todo lo anterior decimos que las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Sin embargo es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los directores superiores de la organización ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del "jefe" o del "empleado" (Ibíd.)

Solo resta decir que esta herramienta está ganando poco a poco un espacio dentro de las políticas de recursos humanos. Grandes y exitosas empresas han dado un paso más allá y han hecho suya la generación de competencias como elemento principal del manejo de recursos humanos, Sony, Hewlett Packard, Levi Strauss, General Electric, PepsiCo , por citar algunos, demostrando con ello que esta herramienta entrega buenos resultados, sin embargo en México, podríamos decir que nos encontramos muy por debajo de otros países en los cuales el desarrollo de las competencias laborales ya es una realidad tangible, el poco desarrollo de dichas competencias no solo son por la dificultad de encontrar bibliografía y casos prácticos, sino también, por la escasez de especialistas que manejen el tema en término teóricos, y que además hayan trabajado en cuestión práctica implementado esta herramienta. Estos dos obstáculos se verán minimizados en la medida que las empresas reconozcan las bondades de la generación de competencias y que la necesidad al interior de las organizaciones de contar con ellas.

Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland (2000), según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

Se considera que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero, centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo, en los requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

Es así como a través de lo antes expuesto se puede mencionar la participación pertinente de las competencias laborales, ya que toda su metodología de análisis e implementación repercutiría de forma sustancial hacia los internos como veremos de manera más puntual en el capítulo cuatro.

A continuación abordaremos el capítulo tres concerniente a la metodología de investigación utilizada, justificando su importancia y elementos utilizados. Así como algunas consideraciones sobre la investigación cuantitativa y cualitativa.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



“Al principio el que busca la verdad es como el hombre que, habiéndose enterado de que hay que sacar una perla de incomparable valor de las profundidades del océano, se acerca a la costa y en primer lugar admira la vastedad del océano, después se arroja al agua y se pone a chapotear en la parte poco profunda y, embriagado con esta nueva atracción se olvida de la perla.

De los muchos que hacen esto, uno, después de algún tiempo, recuerda su búsqueda, aprende a nadar y comienza a deslizarse sobre el agua. De los muchos que hacen esto, uno domina el arte de la natación y llega al mar abierto; los demás perecen víctimas de las olas.

De los muchos que dominan la natación uno comienza a bucear; los demás, en el disfrute de su habilidad, se olvidan de la perla. De los muchos que practican el buceo, uno llega al lecho del océano y toma la perla”.

Meher Baba.

Metodología de Investigación.

Metodología: designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos la respuesta.

3.1.- ¿Qué tipo de investigación elegir?

Es difícil en primera instancia tratar de decidir qué tipo de investigación se debe seguir al momento de realizar una investigación, pues de la acertada elección dependerán los resultados de la misma. Por esto se considera en este trabajo la participación de ambos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa. (Ver Cuadro # 23)

CUADRO 23: ELEMENTOS DEL MÉTODO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	
Métodos inductivos:	Métodos Hipotético-deductivos:
Enfoque más social, generan los conocimientos necesarios que definen las acciones adecuadas que están en la línea de las transformaciones, a fin de lograr un desarrollo integrado conjuntamente con los sujetos de estudio. (Investigación Cualitativa)	Actúan sobre los sujetos de estudio. (Investigación Cuantitativa) Carácter cuantitativo: generalmente mantienen una mayor precisión sobre los modelos cualitativos, mediante el análisis de los modelos presentados se ha observado que representan a la teoría de respuesta al ítem y a la teoría clásica, las dificultades de asumir que contamos con valores reales y absolutos, en las ciencias sociales aunque aparentemente se tengan como tales.
Carácter cualitativo: Contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos.	Replicaciones.
Triangulaciones. Observación cualitativa.	Constructos.

Fuente: Elaborado con base en Rosado (2003)

Esta última surge como alternativa en lucha contra un paradigma que se cerró excesivamente invalidando cualquier búsqueda de conocimiento que no siguiera los cauces determinados por él (método cuantitativo). Su utilidad radica en que no puede hacer lo mismo conforme desarrolla sus teorías y sus métodos, no descalifica los esfuerzos incompatibles con sus puntos de vista, sino analiza las fuentes de esas diferencias y sobre esa base adopta una posición crítica, pero tolerante frente a ellas; pues de no hacerlo así atenta contra el propio espíritu del humanismo que se pronuncia por la libertad de pensamiento y de expresión.

Los investigadores cualitativos defienden ante todo la libertad de pensamiento, lo que implica reconocer que las vías de acceso al conocimiento son múltiples y que eso es bueno, porque aún los grandes errores en la ciencia han servido para reencontrar nuevos caminos. Se reconoce que en el conocimiento de los seres humanos, a causa de su complejidad y dinamismo, no existen límites rígidos, ni teorías y metodologías acabadas.

3.2.- Algunas consideraciones sobre la investigación cualitativa.

Son todavía muchas las dudas y los temores que asaltan a los que se aventuran en la exploración cualitativa. Hay investigadores con una visión macro social que quieren aportar a la solución de los problemas cotidianos considerándolos como asuntos de colectividades, lo cual los lleva a recurrir al método estadístico para realizar diagnósticos y evaluaciones sociales.

Los investigadores cualitativos cuestionan el sentido que puede tener el desarrollar teorías, métodos, sistemas y tecnologías para el estudio o evaluación de un problema (Martínez,1989). La investigación cualitativa ha nacido precisamente de la observación constante y crítica de los modelos cuantitativos, de sus aciertos, sus limitaciones y sus fracasos. *(Ver Cuadro # 24)*

Actualmente en el terreno de las ciencias sociales, en las que puede incluir a la Teoría de la organización, son dos las principales perspectivas en pugna: la llamada funcionalista (tradicional, cuantitativa) y constructivista (alternativa, cualitativa)

CUADRO 24: METODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN

Métodos Descriptivos y Holísticos	Métodos Cualitativos de Investigación
<p>El positivismo, con los teóricos del Siglo XIX. Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos.</p> <p>El positivista busca las causas mediante métodos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios. • Inventarios. • Estudios demográficos que producen datos susceptibles de análisis estadístico. 	<p>La fenomenología, Siglo XX. El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante. El fenomenólogo busca comprensión por medio de métodos cualitativos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La observación participante. • La entrevista en profundidad y otros que generan datos descriptivos. <p>El fenomenólogo lucha por lo que Max Weber (1968) denomina VERSTEHEN, esto es, comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente.</p>
<p>Solo a partir del Siglo XIX y principios del XX lo que ahora denominamos métodos cualitativos fueron empleados conscientemente en la investigación social. Los Métodos cualitativos: tienen una rica historia en la sociología norteamericana, incluso aunque hasta el momento no hayan sido objeto de una amplia aceptación. Escuela de Chicago 1910-1940.</p>	
<p>Observación empírica:</p> <p>Durkheim—Sociología—El Suicidio. LePlay—Sociología—parentesco y tipos de comunidad.</p>	<p>Trabajo de Campo:</p> <p>Boas—Antropología Malinowski—Antropología.</p>
<p>Instrumentos principales: Observación participante / La entrevista en profundidad / Documentos personales</p>	
<p>El interés por la metodología cualitativa declinó hacia el fin de la década de 1940 y principios de la de 1950 con la preeminencia creciente de grandes teorías y la de los métodos cuantitativos. Desde la década de 1960 resurgió el empleo de los métodos cualitativos. Los antropólogos adoptan el Interaccionismo Simbólico.</p>	
<p style="text-align: center;">METODOLOGÍA CUALITATIVA</p>	
<p>Se refiere en su sentido más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La investigación cualitativa es inductiva. 2. En la Inv. Cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas en su perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. 3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. 4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. 5. El investigador cualitativo suspende o parta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. 6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. 7. Los métodos cualitativos son humanistas. 8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación. 9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. 10. La investigación cualitativa es un arte. 	
<p>Los investigadores cualitativos subrayan validez. (El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador, nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica)</p>	<p>Los investigadores cuantitativos hacen hincapié en la confiabilidad y la reproducibilidad de la investigación.</p>

Fuente: Elaborado con base en Taylor y Bogdan (1984)

3.3.- La investigación tradicional.

Los principios sobre los que se sostiene la investigación tradicional son cuatro:

El realismo ontológico que concibe a las cosas y hechos como existentes objetivamente y por lo tanto cognoscibles independientemente de la subjetividad humana, el empirismo, para el cual nuestros conocimientos provienen de la experiencia, el objetivo que procura mantener al investigador en una posición escéptica frente a los hechos estudiados, ateniéndose solamente a los datos que puede captar con sus sentidos o sus instrumentos auxiliares, sin hacer interpretaciones "subjetivas" sobre ellos, desconfiando también de que los sujetos estudiados manifiesten o proyecten su subjetividad y el positivo, que es considerado como el único método científico válido para alcanzar el conocimiento. (Enciclopedia de Investigación Educativa, 1982)

El objetivo primordial de la investigación convencional es el de formular una serie de generalizaciones o leyes universales, basadas en el análisis de las relaciones entre variables, con la finalidad de predecir y controlar. Utiliza a la teoría como guía de la investigación y emplea básicamente la lógica hipotético-deductiva, basada precisamente en el planteamiento de hipótesis que deberán someterse a prueba o verificación. Donde una hipótesis es una afirmación que indica los resultados que debemos encontrar.

3.3.1.-El método experimental

Para el positivismo, el método considerado sin discusión como "científico" es el experimental. Al hacer experimentos es necesario tener una clara idea de lo que se va a encontrar. En su diseño es preciso definir, antes del trabajo empírico, las hipótesis y el procedimiento detallado que se va a seguir.

Cuando se trata de investigar temas complejos cuyo estudio no se puede reducir a condiciones de laboratorio, entonces se emplean métodos cuasi-experimentales. Son diseños que se emplean para estimar los efectos de ciertos tratamientos o aplicaciones específicas, ya sea midiendo el "antes y después" o los resultados obtenidos en dos grupos, uno experimental y el otro "testigo". Desafortunadamente ninguno de estos dos tipos de comparación ni ningún otro proporcionan necesariamente una estimación correcta del efecto del tratamiento, porque la diferencia entre las situaciones comparadas, puede ser el resultado de cualquier evento no previsto (Enciclopedia de Investigación Educativa. 1982.)

3.3.2.- La predicción.

Una aspiración básica de la investigación cuantitativa, es la de predecir el comportamiento de los individuos o de los hechos estudiados; debe entonces dedicarse al estudio de aspectos muy particulares, con el objeto de descubrir las relaciones entre los factores contextuales y el comportamiento humano. De ese modo, se concibe a la investigación científica como un modelo de relaciones de causa-efecto, bajo el cual, dada la presencia de cierto estímulo o factor influyente, el organismo debe producir ciertas respuestas específicas. La anterior es una condición fundamental para la predicción, la cual se define como: la repetición esperada de ciertos comportamientos específicos, en respuesta a estímulos o condiciones consideradas como relevantes para el investigador. Abraham Maslow decía que los que aseguran que la predicción y el control son las metas de la investigación científica, se suscriben a una posición simplista, porque el ser humano debe estudiarse como una totalidad que vive en su mundo: (Maslow 1979:42, citado por Combs).

Aunque contrariamente con lo anterior, las investigaciones realizadas han recurrido a procesos laboriosos de diseño, buscando la manera de darles un carácter "verdaderamente" científico mediante un procesamiento matemático matricial y tratando de validarlos en poblaciones muy extensas (generalización).

3.4.- La investigación cualitativa

Se fundamenta en un relativismo ontológico. Este afirma que los seres humanos y los objetos materiales existen en el mundo exterior, pero su conocimiento no puede darse de una manera plenamente acabada y objetiva, porque es mediatizado por la cognición humana. Un no determinismo, desde la perspectiva cualitativa, se considera al ser humano como un intérprete de su realidad y un agente estructurador de su pensamiento, se niega que esté fatalmente determinado por factores externos o internos. Sobre esta idea se formula su principio central: "Las personas no son receptoras pasivas de estímulos provenientes de su medio ambiente. Él o ella, son agentes activos que poseen intenciones en relación al medio físico y social". (Magnusson, et. al., 1993:429)

A diferencia de la investigación tradicional que utiliza como punto de partida la lógica hipotético-deductiva, la investigación cualitativa parte de una lógica inductiva, que busca encontrar en la realidad, tal y como la viven los sujetos -es decir- sin crear condiciones especiales para su estudio, el "significado" que ellos otorgan a los hechos investigados sin predeterminedar ni limitar sus expresiones, sin imponerles expectativas o suponer explicaciones pre-definidas.

El comportamiento de investigación cualitativa es una actividad original, creativa que en principio, no puede quedar contenida en un modelo explicativo del determinismo absoluto.

Los investigadores cualitativos no reducen la información a "datos", entendidos estos como unidades mínimas de información que reciben un código

numérico para manejar sus relaciones con fórmulas matemáticas. Manejan datos cuando aplican el método estadístico para mostrar la relevancia de ciertos problemas, ya sea al justificar el tema de investigación o al presentar los resultados de la investigación.

Además no buscan la estandarización de los instrumentos, con la pretensión de que tengan una aplicación universal. Las estrategias abiertas con las que crean instrumentos cualitativos pretenden extraer la riqueza de los contenidos y las formas de expresión de cada sujeto, para mostrar aquéllas que consideran más representativas, no por su volumen numérico, sino por su cualidad ejemplar.

3.4.1.- Concepción holística.

Precisamente el principio y la corriente holista sostienen que es necesario emprender el estudio del ser humano considerándolo en su carácter de totalidad, ello implica concebirlo como un ser en el universo, integrado por átomos, células, tejidos y órganos, interrelacionados que forman parte de un sistema total, organizado, complejo, individual, subjetivo, que a su vez, vive y es parte de otros sistemas organizados mayores como la familia, el vecindario, la comunidad, el país, el mundo y el universo. Desde el punto de vista de la totalidad, todo lo que sucede en una parte de los sistemas que la integran, repercute y tiene consecuencias en sus demás componentes.

Magnusson (1993) enumera seis principios en los que se sustenta el holismo:

- La multi-determinación
- La interdependencia

- La reciprocidad (en la relación entre los elementos de la personalidad y entre esta y su medio circundante) y
- La no linealidad en la relación causa-efecto, determinante-determinado, lo que hace crucial el elegir métodos adecuados en el estudio de las diferencias individuales;
- La temporalidad de los procesos que se caracteriza por un flujo continuo de hechos interdependientes e interrelacionados (cambio, movimiento, ritmo, periodicidad e historicidad)
- La integración de las partes del proceso que se coordinan al servicio del sistema al que pertenecen. La integración se da en diversos niveles, entre los sub-sistemas de la totalidad, entre los subsistemas y los sistemas, ya sean internos o externos al sujeto, tomando en cuenta que el todo es siempre diferente a la suma de sus partes.

3.5.- La investigación cualitativa y la teoría.

La metodología convencional toma como punto de partida una hipótesis definitiva, derivada de una teoría, que define las relaciones lineales o correlativas que deben existir entre ciertas variables predeterminadas y operacionalizadas. El investigador cualitativo, por el contrario, se acerca a la realidad para observarla tal como ella es y cómo se expresa, tratando de despojarse de pre-supuestos o prejuicios experienciales y teóricos. *(Ver Cuadro # 25)*

La interpretación que hace el investigador para explicar lo que sucede con el individuo, el grupo o el objeto sometido a estudio, es una actividad que la mayoría de las veces necesita recurrir al uso de constructos emanados de las ciencias sociales, otras veces, requiere elaborar nuevos constructos que enriquezcan a una teoría o incluso, creen una nueva teoría. Los investigadores cualitativos se interesan en los motivos y por la calidad de la experiencia de las

personas estudiadas. Para ellos la simple observación de su comportamiento no es suficiente. Se requiere penetrar la superficie, buscar la "descripción espesa" (Geertz, 1973), ir "al fondo" para encontrar cuales son las finalidades del objeto de estudio.

CUADRO 25: TEORÍA Y METODOLOGÍA	
La perspectiva fenomenológica es esencial para nuestra concepción de la metodología cualitativa.	El fenomenólogo: intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.
Enfoques teóricos principales:	
<u>El Interaccionismo Simbólico</u> (Parte de las obras de Charles Horton Cooley (1902), John Dewey (1930), George Herbert Mead (1934) y otros)	<u>Etnometodología</u> (La Etnometodología no se refiere a los métodos de investigación sino al tema u objeto de estudio; cómo las personas mantienen un sentido de la realidad externa)
El interaccionismo simbólico atribuye una importancia primordial a los significados sociales que las personas asignan al mundo que las rodea. Reposa sobre tres premisas:	Para los etnometodólogos los significados de las acciones son siempre ambiguos y problemáticos.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas actúan respecto de las cosas, e incluso respecto de las otras personas, sobre la base de los significados que estas cosas tienen para ellas. 2. Los significados son productos sociales que surgen durante la interacción "El significado que tiene una cosa para una persona se desarrolla a partir de los modos en que otras personas actúan con respecto a ella en lo que concierne a la cosa de que se trata" 3. Es que los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación. Este proceso tiene dos pasos: <ul style="list-style-type: none"> • El actor se indica a sí mismo las cosas respecto de las cuales está actuando; tiene que señalarse a sí mismo las cosas que tienen significado. • En virtud de este proceso de comunicación consigo mismo, la interpretación se convierte en una cuestión de manipular significados. 	<p>Su tarea consiste en examinar los modos en que las personas aplican reglas culturales abstractas y percepciones de sentido común a situaciones concretas, para que las acciones aparezcan como rutinarias, explicables y carentes de ambigüedad.</p> <p>En primer lugar: muchos etnometodólogos sostienen que la etnometodología solo puede ser vivida, y no descrita.</p> <p>En segundo lugar: no siempre está claro quién es y quien no es un etnometodólogo.</p> <p>Los etnometodólogos ponen entre paréntesis o suspenden su propia creencia en la realidad para estudiar la realidad de la vida cotidiana.</p> <p style="text-align: center;"><i>El etnometodólogo trata de entender cómo las personas "emprenden la tarea de ver, describir y explicar el orden en el mundo en que viven".</i></p>
Proceso de interpretación: actúa como intermediario entre los significados o predisposiciones a actuar de cierto modo y la acción misma:	Para algunos la etnometodología se adecua perfectamente a la perspectiva del interaccionismo simbólico. Para otros, representa un desprendimiento radical respecto de las otras tradiciones sociológicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Una razón es que cada persona ha tenido diferentes experiencias y ha aprendido diferentes significados sociales. • Además que hace que las personas actúen de modo diferente reside en que ellas se hallan en situaciones diferentes. • Finalmente el proceso de interpretación es un proceso dinámico 	

Fuente: Taylor y Bogdan (1984)

3.5.1.- El naturalismo en la investigación cualitativa.

Las estrategias cualitativas son naturalistas en el sentido de que no intentan hacer manipulación alguna sobre el fenómeno bajo estudio. El investigador se coloca en una posición abierta al cambio y a la innovación y no titubea en revisar sus prioridades y replantear sus procedimientos ante las demandas que le hace el fenómeno estudiado. Guba y Lincon califican esta aproximación como "orientada al descubrimiento", a diferencia de la posición positivista "orientada hacia el control". (Guba y Lincon. 1988: 104).

Son también naturalistas porque, a diferencia de la investigación experimental, no se hace nada para crear condiciones especiales: "No existen reglas rígidas para recolectar los datos, ni hay receta o fórmula que seguir. Mas que una ciencia, desarrollar un método de investigación cualitativa es un arte" (Citado por Patton, 1990).

3.5.2.- La flexibilidad de la investigación cualitativa.

La investigación cualitativa reconoce que los fenómenos humanos están inmersos en situaciones que además de ser notablemente complejas, son dinámicas y cambiantes. Bajo esas condiciones, los proyectos de investigación no pueden ser rígidos, sino que por el contrario requieren de un planteamiento flexible. El investigador está en libertad para observar los hechos y procesos, sus impactos y sus consecuencias, tal como se dan en la realidad, adoptando una orientación activa y dinámica en el proceso de investigación. Evita mantener a toda costa la situación bajo controles preestablecidos que ignoren los cambios situacionales o emergentes. Son precisamente esas situaciones no previstas, las que sacan a flote evidencias de problemas, de recursos y posibilidades enriquecedoras. (Taborga, 1982)

3.5.3.- La investigación cualitativa en el contexto.

En la búsqueda de la totalidad, es indispensable la descripción y la comprensión del entorno social, cultural y político donde se ubica el individuo o la colectividad observada. A ello habrá que agregar la necesidad explicativa de lo histórico referido al mismo entorno y a la participación del individuo o del grupo en él.

La investigación cualitativa se basa en la observación de expresiones verbales, no verbales o escritas, obtenidas en entrevistas, videocintas, participación directa, etc. También acude a la consulta bibliográfica y a la lectura de documentos, cartas, composiciones, autobiografías y diarios, cuestionarios etc., ante esta diversidad de herramientas cabe resaltar el concepto de triangulación que menciona Stake (2001) como un proceso que clarifica el conocimiento usando múltiples percepciones, verificando la repetitividad de una observación o interpretación (Básicamente es identificar de diferentes maneras un fenómeno). Todas estas estrategias se caracterizan por ser abiertas, precisamente para permitir al sujeto expresar lo que él considera sobresaliente y significativo, sin pre-determinar sus respuestas, pre-codificarlas ni clasificarlas en categorías estandarizadas. Debido a esto la investigación cualitativa genera una información muy abundante que, al principio, puede parecer abrumadora o enmarañada. Desentrañarla, depurarla y organizarla, es la tarea del análisis cualitativo: "La recolección de los datos nunca cesa completamente porque durante su codificación y registro, surgen siempre nuevas interrogantes que solo pueden aclararse con la búsqueda de nuevos datos y con el examen de los ya considerados". (Strauss, 1990:27)

Es así como las técnicas cualitativas producen una información muy amplia, rica y detallada que aumenta la posibilidad de comprender y explicar los

fenómenos, pese a su gran complejidad. El uso preferente de preguntas y observaciones abiertas permite captar y comprender los puntos de vista de los sujetos estudiados sin predeterminar sus respuestas, cosa imposible cuando se usan preguntas cerradas, que exigen respuestas absolutas.

3.5.4.-El trabajo cualitativo de campo.

La principal actividad del investigador cualitativo es el trabajo de campo, le permite establecer un contacto directo y personal con los sujetos estudiados, dentro de su medio ambiente cotidiano. La búsqueda de cercanía con ella tiene la finalidad de entender directa y personalmente las percepciones que tienen sobre su vida cotidiana, su pasado y su futuro. La finalidad del análisis cualitativo es capturar las expresiones de los participantes "en sus propios términos" y descubrir cuáles son las categorías que pueden explicar en forma coherente esa realidad en constante movimiento, tal y como la viven los sujetos. (Patton, 1990).

Esta complejidad, confirma González (1993), nos lleva a la necesidad de utilizar todas las vías posibles que nos permitan organizar una información válida, que facilite la construcción activa del objeto y su funcionamiento en el plano conceptual, susceptible de ser aplicada y enriquecida permanentemente en el comportamiento concreto del sujeto. (*Ver Cuadro # 26*)

CUADRO 26: LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Es empleada para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el mieu de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación en la observación participante permanece flexible.	Hasta que no entramos en el campo, no sabemos qué preguntas hacer ni cómo hacerlas.	La mayor parte de los observadores participantes trata de entrar en el campo sin hipótesis o preconceptos específicos.
--	---	--

Interrogantes de los investigadores:

(Quien está ligado a cierta cuestión teórica en especial debe estar preparado para cambiar un escenario por otro).

Categorías Sustanciales: se cuentan interrogantes relacionados con problemas específicos en un particular tipo escenario.	Categorías teóricas: Esta más estrechamente ligada con problemas sociológicos básicos tales como la socialización, la desviación y el control social.
---	---

En el momento en que los observadores participantes inician un estudio con interrogantes e intereses investigativos generales, por lo común no predefinen la naturaleza y numero de los casos –escenarios o informantes- que habrá de estudiar.

Los investigadores cualitativos definen típicamente su muestra sobre una base que evoluciona a medida que el estudio progresa. Se utiliza la expresión MUESTREO TEORICO para designar un procedimiento mediante el cual los investigadores seleccionan conscientemente casos adicionales a estudiar de acuerdo con el potencial para el desarrollo de nuevas intelecciones o para el refinamiento y la expansión de las ya adquiridas.

En la observación participante, el mejor consejo es arremangarse los pantalones; entrar en el campo, comprender un escenario único y sólo entonces tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios.

El **Punto de saturación teórica** Cuando las observaciones adicionales no conducen a comprensiones adicionales.

<p>*Foco Sustancial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de la vida del personal. • Aspectos del trabajo del personal. • Otras áreas de la misma institución. • Otras áreas en otras instituciones. • Otro tipo de personal en la institución. 	<p>*Foco Teórico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otro tipo de instituciones totales. • Otro tipo de organizaciones relacionadas con los sujetos de estudio. • Otro tipo de organizaciones que procesan personas. • Otro tipo de organizaciones.
---	---

SELECCIÓN DE ESCENARIOS

El escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador tiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos.	El investigador debe negociar el acceso, gradualmente obtiene confianza y lentamente recoge datos que sólo a veces se adecuan a sus intereses.	Los investigadores deben abstenerse de estudiar escenarios en los cuales tengan una directa participación personal o profesional. (Es preferible no estar íntimamente ligado al objeto de estudio)	Los investigadores deberían mantenerse alejados de áreas en las cuales se sienten profundamente comprometidos.
--	--	--	--

ACCESO A LAS ORGANIZACIONES

Los observadores participantes por lo general obtienen el acceso a las organizaciones solicitando el permiso de los responsables. A estas personas se les llama PORTEROS.	Se trata de convencer al portero de que uno no es una persona amenazante y que no dañara su organización de ningún modo.	Es muy probable que los porteros den por sentado que quieren aprender hechos y tareas concretos en contacto con "expertos"
---	--	--

El enfoque directo.

No todas las organizaciones son tan fácilmente estudiables. Los escalones superiores de las corporaciones y grandes organismos gubernamentales son de penetración notoriamente difíciles.	Cuando el enfoque directo no da resultado, es posible emplear otras tácticas para obtener acceso a un escenario. (Contactos, Mentor o Colega)	Si todo lo demás falla, se puede tratar de ingresar a una organización (por la puerta trasera)
---	---	--

Fuente: Elaborado con base en Taylor y Bogdan (1984)

Las características centrales de investigación cualitativa de acuerdo a Bunge (1996) son:

1. Investigación naturalista: Estudia las situaciones ubicándolas en el mundo real, tal y como se desenvuelven naturalmente; hay una actitud no manipuladora, no obtrusiva y abierta a lo que surja, sea lo que sea hay una ausencia de restricciones o resultados predeterminados.
2. Análisis inductivo: Inmersión en los detalles o en las especificidades de los datos para descubrir las categorías, dimensiones e interrelaciones; comenzando por explorar con preguntas auténticamente abiertas, en lugar de probar deductivamente hipótesis derivadas de la teoría.
3. Perspectiva holística: El fenómeno estudiado como totalidad, es apreciado en su carácter de sistema complejo, que es más que la suma de sus partes, se enfoca sobre las interdependencias complejas que no son reducidas a propósito- a unas cuantas variables que indiquen discreta y linealmente, relaciones de causa-efecto.
4. Datos cualitativos: Descripción detallada, investigación en profundidad, anotaciones directas que captan las experiencias y perspectivas personales.
5. Contacto personal: El investigador tiene contacto directo con la gente o la situación estudiada.
6. Ser dinámicos: Se presta atención a los procesos: se acepta que el cambio es constante, sin importar si el foco de atención sea un individuo o una cultura entera.
7. Orientación hacia el caso único: Cada caso es considerado como especial y único; el primer nivel de análisis se realiza respetando y capturando los detalles de los casos individuales estudiados.
8. Sensibilidad hacia el contexto: Ubica sus hallazgos en un contexto social, histórico y temporal, preguntándose por la posibilidad o significación de sus generalizaciones en el tiempo y en el espacio.

9. Neutralidad empática: La objetividad absoluta es imposible, la pura subjetividad mina la credibilidad: al investigador le apasiona comprender al mundo en toda su complejidad sin anticipaciones, sin actitudes defensivas- sin más fin que comprender. Incluye en la situación su experiencia personal y su capacidad de empatía, como parte de los datos importantes a tener en cuenta. Al mismo tiempo, adopta la posición de no someter a juicio cualquier contenido emergente.

10. Flexibilidad en el diseño: Dispuesto a adaptar la investigación, conforme se profundiza la comprensión o cambian las situaciones; evita encerrarse en un diseño rígido que elimine su capacidad de responder a situaciones emergentes.

3.6.- Cualitativo ó cuantitativo ¿hay otras alternativas?

Las diferencias entre estos dos tipos de investigación no son tan extremas, en la práctica de la investigación se mezclan (Cook y Reichard, 1982). Hay ocasiones en las que lo cuantitativo (sin absolutizarlo), y en particular, el método estadístico, es una vía útil y hasta imprescindible para contextualizar los problemas en el tiempo y el espacio, para informar de los cambios y resaltar determinados hallazgos. Otras veces es una estrategia que se justifica en razón de las metas y del sentido de la investigación.

Si la investigación cualitativa es evaluativa o propositiva, si pretende sugerir o guiar políticas y programas de mejoramiento de una población o una condición entonces la descripción estadística le sirve como un medio, un apoyo para la problematización de los hechos, o para reafirmar o comparar algunos hallazgos cualitativos, con otros elementos o factores importantes para alimentar la toma de decisiones. Precisamente una ventaja de la metodología cuantitativa, es su naturaleza formulista. Uno solamente tiene que seguir reglas para producir hallazgos que tengan una probabilidad también razonable de encontrar aceptación y de ser susceptibles de repetición.

Es esta la razón por la cual en este trabajo se utiliza la flexibilidad de investigación, ya que por un lado obteniendo la riqueza de datos e información que la investigación cualitativa nos proporciona, y por otro lado la científicidad de la investigación cuantitativa, se lograra una investigación mucho más completa y rica en información y análisis de datos. *(Ver Cuadro # 27)*

Con lo anterior se menciona que se realiza el presente trabajo con elementos de la investigación cualitativa (observación, estudio de caso, entrevistas y cuestionarios), pero cabe aclarar que también se utilizan elementos de la investigación cuantitativa (obtención de una muestra representativa y la aplicación de estadística básica). Este proceso se aborda de manera más amplia en apartados próximos.

CUADRO 27: LAS PERSPECTIVAS METODOLOGICAS CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Entre los investigadores sociales no hay serias diferencias entre quienes observan sin pensar y quienes piensan sin observar; las diferencias más bien se refieren a qué clase de pensamiento. Qué clase de observación y que clases de vínculos, si es que hay alguno; existen entre ambas cosas.

CUALITATIVA (Impreciso / Calidad)				CUANTITATIVA (Preciso / Cantidad)			
Subjetivismo	Especulación	Relativismo		Objetivismo	Empirismo	Holismo	
PALABRAS	INTERIOR	COMPRENSIÓN	VIRTUALIDAD	NÚMEROS	EXTERIOR	EXPLICACIÓN	FACTICIDAD
Datos Cualitativos: Expresados en el lenguaje natural. El método, es el modelo y por lo tanto la autoclasificación de las llamadas ciencias sociales no se lleva a cabo sino por una emulación con respecto a tal modelo. Verstehen de WEBER. La guerra es de ocupación del espacio por el número: del objeto por el sujeto. Una guerra entre explicación causal y comprensión estructural. -Cualitativismo (predicación formal estructuralista)				Datos Cuantitativos: Expresados en el lenguaje matemático Principio de máxima comunicabilidad (lenguaje universal de las matemáticas) Fundamentos: 1. El número en modo alguno es el pivote sobre el que se centra la concepción matemática; el concepto matemático central es el ORDEN. 2. Enumerar no es cifrar ni medir. 3. La matemática no es sino autoconciencia de la propia actividad. 4. Los datos no se consignan en números o palabras sino que lo producido (dato) está en función del proceso de producción (los juegos del lenguaje) 5. Si el número es exacto, la palabra es anexacta (y no inexacta) 6. Los números nada son sin las palabras. -Cuantitativismo (predicación lineal causalista) Criterio Lógico.			
Posición inicial ---- Variantes de apertura.							
Los Objetivos / es abierto							

Cualitativo:

En la investigación cualitativa el investigador es el lugar donde la información se convierte en significación (y en sentido), dado que la unidad del proceso de investigación, en última instancia, no está ni en la teoría ni en la técnica –ni en la articulación de ambas_ sino en el investigador mismo.

El diseño cualitativo se caracteriza por la invención: esto es, por dar cabida, siempre a lo inesperado; o dicho de otra forma, por obtener toda rutina, puesto que las técnicas de investigación social se aplican a una realidad siempre cambiante.

El diseño técnico: Se trata de una muestra estructural no estadística, es decir, con el diseño hay que localizar y saturar el espacio simbólico, el espacio discursivo sobre el tema a investigar.

<u>CUALITATIVO</u>	<u>CUANTITATIVO</u>
SISTEMA AUTOPOIÉTICO, es aquel que literalmente se produce continuamente a sí mismo, y se constituye como distinto del medio circundante por medio de su propia dinámica: es decir traza una frontera en torno a si mismo (frontera natural) autoconstituyéndose así en unidad (pues forma conjunto) esta forma de organización es la propia de todo ser vivo.	ALOPOIÉTICO: sería aquel que es constituido exteriormente (frontera artificial); es el caso de una muestra, donde el investigador traza tales fronteras con objeto de transformar en conjunto a un acopio de elementos, bajo la pretensión de que este conjunto parcial (muestra) represente al conjunto total (universo) se puede representar en un nivel ELEMENTAL o RELACIONAL.
Socioanálisis: que es el análisis institucional en situación, propio también del enfoque cualitativo.	
Enfoque Cualitativo: trabaja con grupos. (Se ancla en la idea de un conocimiento objetivo de un todo que es planteado como realidad exterior); la asunción cualitativa por el contrario, se maneja la historicidad de todo.	Enfoque Cuantitativo: trabaja con poblaciones. (Parte de una asunción de la realidad que es también autopoietica: aquí la noción relevante que aparece es la del sujeto.
Analizadores Sociales: fenómeno social en cuanto a un concepto operatorio formado empíricamente.	Indicadores Sociales: Constructos propios del voluntarismo cuantitativo.

3.6.1.- La observación científica.

La observación es guiada por teorías e hipótesis, es a decir de algunos autores abstractiva, selectiva y sistemática. De acuerdo a las teorías y objetivos se seleccionan las unidades de análisis y se derivan aspectos, variables e indicadores que son significativos y equiparables. El campo de observación puede referirse a: la conducta eficiente, o sea, a la relación de los individuos con los objetos. / A la conducta social, a la relación entre personas. / Al medio ambiente, lugar, institución, vivienda etc.

La importancia de utilizar a la observación es debido al contacto directo con el objeto de estudio para realizar la encuesta y aplicación de un cuestionario como la forma de acopio de testimonios orales y escritos, de personas que están recluidas en la penitenciaría de Santa Martha Acatitla.

Otros autores como Galtung (1966), son más precisos y hablan de Observación Directa; aquí resaltan dos variantes, la inter-subjetividad y la intra-subjetividad, utilizada esta para trabajos de tipo etnológico e histórico.

Sin embargo la Observación Indirecta se refiere a la técnica que utiliza el investigador para corroborar los datos que ha tomado de otros, quizá del testimonio oral o escrito de personas que han tenido contacto de primera mano con los datos o fenómenos a investigar. *(Ver Cuadro # 28)*

Esta técnica dice Galtung; adoptaría una de cuatro formas: Documentos de historia de vidas, autobiografías, diarios, confesiones, cartas. / Una entrevista, oral espontánea; individual o colectiva. / Una más preparada llenando el investigador un cuadro a base de respuestas a cuestiones. / Un cuestionario llenado por el informante sin vigilancia del investigador.

Mientras tanto otros autores como John Madge (1969) hablan de un tercer tipo de observación, la Participante; aquí es donde el investigador juega un rol.

CUADRO 28: LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE EN EL CAMPO DE ESTUDIO

El trabajo de campo incluye tres actividades principales:

1.-Se relaciona con una interacción social no ofensiva; lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación.	2.-Trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo.	3.-Involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas.
--	---	--

LA ENTRADA EN EL CAMPO

-Los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes.	-Los observadores permanecen relativamente pasivos a lo largo del curso del trabajo de campo, pero en especial durante los primeros días.	-Durante el periodo inicial, la recolección de datos es secundaria para llegar a conocer el escenario y las personas.	-Hacer saber a la gente que los que nos diga no serán comunicados a otros.
-Durante los primeros días en el campo, los investigadores se sienten invariablemente incómodos.	Se sentirá más cómodo en el escenario a medida que le estudio progrese.	-Las observaciones son útiles sólo en la medida en que pueden ser recordadas y registradas. No permanezca en el campo si olvidará muchos de los datos o no tendrá tiempo para tomar notas.	

LA NEGACIÓN DEL PROPIO ROL

Las condiciones de la investigación de campo –qué, cuándo y a quién observar- deben ser negociadas continuamente.	Hay que establecer un equilibrio entre la realización de la investigación tal como uno lo considera adecuado y acompañara a los informantes en beneficio del rapport.
El primer problema: al que se tiene que enfrentar, es el verse forzado a un rol incompatible con la realización de la investigación.	El segundo problema: consiste en que se les diga qué y cuándo observar.
Los informantes: compartirán aquellos aspectos de su vida y su trabajo que se prestan a una visión favorable, y ocultarán los otros, o por lo menos los llevaran a un segundo plano.	Las instituciones totales son bien conocidas por negar las visitas los fines de semana, puesto que es entonces cuando sucede lo menos programado y la mayor parte de los miembros del personal están de franco.

EL ESTABLECIMIENTO DEL RAPPORT

Establecer rapport con los informantes es la meta de todo investigador de campo.	Comunicar la simpatía que se siente por los informantes y lograr que ellos la acepten como sincera.	Compartir el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas.	El rapport y la confianza pueden crecer y disminuir en el curso del trabajo de campo.
*Reverenciar sus rutinas: los observadores solos pueden lograr el rapport con los informantes si se acomodan a las rutinas y modos de hacer las cosas de estos últimos.		*Establecer lo que se tiene en común con la gente: Es probable que el camino más fácil para consolidar las relaciones con la gente consista en establecer lo que se tiene en común con ella.	
*Ayudar a la gente: uno de los mejores modos de comenzar a ganarse la confianza de la gente consiste en hacerle favores.		*Ser humilde: Es importante que la gente sepa que el investigador es el tipo de persona con la que pueden expresarse sin temor a revelar algo o a una evaluación negativa.	
<p>-Los observadores se convierten en las personas que mejor conocen y entienden lo que piensa cada uno en el escenario de que se trate.</p> <p>- Los investigadores deben ser cuidadosos en cuanto a no revelar ciertas cosas que los informantes han dicho.</p> <p>- Los informantes pueden también ser renuentes a expresar lo que sienten si el observador actúa como demasiado enterado. Permita que la gente hable con libertad.</p> <p>-*Interesarse: hay que interesarse con lo que la gente tiene que decir.</p>			

Fuente: Elaboración con base en Taylor y Bogdan (1984)

Además, también existen diversos instrumentos auxiliares de la observación como son: la ficha de campo, estudios de caso, biografías, la entrevista, el uso de informantes y el cuestionario. (Ver Strauss, 1973)

Aquí en el Estudio de caso es donde se pone mayor énfasis debido a que es uno de los instrumentos que se utiliza en esta tesis, por lo tanto se define en qué consiste. “Los Estudios de caso se refieren a unidades sociales de tipo comunitario como la familia, cualquier institución o grupo” (Duverger, 1962). (Ver Cuadro # 29)

CUADRO 29: METODO DE ESTUDIO DE CASO

El método de estudio de casos fue desarrollado y popularizado por la Harvard Business School. Un caso es una descripción escrita de una organización cubriendo un cierto periodo. Un buen caso sitúa a los participantes en una situación realista en la que pueden practicar la toma de decisiones, sin la presión de cometer errores que impone el ambiente real.

El mayor beneficio del uso de casos se deriva del proceso de evaluación, no necesariamente de encontrar la mejor respuesta.

Existen cuatro objetivos en el método de casos:

1. Ayudar a adquirir habilidades, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en libros
2. Alejar del hábito de ser receptores de hechos, conceptos y técnicas y llevar al hábito de diagnosticar problemas, analizar y evaluar opciones y formular planes operativos de acción
3. Entrenar para trabajar y emitir respuestas y soluciones propias en oposición a las impuestas por el conductor o el libro

Permitir exponerse a un amplio rango de empresas y situaciones diferenciales, que podría llevar muchos años adquirir personalmente, ofreciendo las bases de comparación, cuando se inicia en la carrera.

Las habilidades de acción reforzadas por los casos son:

1. Pensar claramente en situaciones ambiguas complejas
2. Proyectar planes de acción razonables, consistentes y creativos
3. Aplicar herramientas cuantitativas
4. Reorganizar el significado de la información
5. Determinar la información vital perdida
6. Comunicarse oralmente en grupos
7. Escribir reportes claros, enérgicos y convincentes
8. Orientar la carrera de los participantes
9. Aplicar valores personales a decisiones organizacionales

El estudio de casos lleva al aprendizaje haciendo que ocurra. Simula la realidad del trabajo gerencial.

Fuente: Elaborado con base en Bryman (1984)

Yin (1994) menciona seis recursos para la obtención de datos en un caso de estudio:

- Documentación.- Reportes de estudios, memorandos y cartas.
- Archivos de información.- Mapas, listas de nombres y diarios.
- Entrevistas.- De tipo formal e informal o estructurada o no estructurada.

- Observación directa.- Puede ser formal o casual.
- Observación participante.-Utilizada también en estudios de organizaciones.
- Instrumentos físicos.- Artículos de trabajo, computadoras.

Su procedimiento es el ejemplificado en el *Cuadro # 30*:

CUADRO 30: PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE CASO			
(1) DISEÑO DEL PROTOCOLO	(2) CONDUCCION DEL ESTUDIO DE CASO	(3) ANALIZAR EVIDENCIAS DEL ESTUDIO DE CASO	(4) DESARROLLO DE CONCLUSIONES
a) Determinar los requerimientos a investigar.	a) Preparar (medios) para la obtención de datos	a) Implementar una estrategia analítica (puede ayudar a organizar el caso de estudio)	a) Reporte. (es el aspecto más importante, ya que es el punto de contacto entre el usuario y el investigador)
b) Desarrollar y revisar el protocolo.	b) Distribución de cuestionarios.		
	c) Conducción de entrevistas		

Fuente: Elaborado con base en Yin (1994)

Continuando con lo que autores como Duverger (1962), Tecla (1995) y Bunge (1996), ellos afirman que el fin principal de la ciencia es la generalización. El sentido común es propenso a hacer generalizaciones en forma improvisada, sin método. Desde el punto de vista científico se ha dicho que solo existen dos caminos para lograr una generalización: lo representativo y lo típico. Cuando el universo es homogéneo la parte es igual al todo (pues basta con una pequeña muestra para establecer las características del todo), pero cuando el universo es heterogéneo se selecciona una muestra que para ser representativa debe incluir proporcionalmente los atributos de las diferentes partes del todo. (La muestra debe representar estos atributos proporcionalmente para que tenga validez y se pueda generalizar). De tal modo que lo representativo es una relación estadística.

Para recopilar información de los fenómenos representativos se utilizan las encuestas (con una o varias preguntas), y los cuestionarios que suelen ser más complejos. El cuestionario es un eficaz auxiliar en la observación científica, uniformiza la técnica de observación permitiendo que diversos auxiliares fijen su atención en ciertos aspectos realizando las mismas preguntas bajo determinadas condiciones. Así los cuestionarios se clasifican en tres y son los siguientes:

TIPOS DE CUESTIONARIOS		
(1)	(2)	(3)
Cuadros que contienen datos objetivos (nombre edad, lugar de nacimiento, etc.)	Cuestionarios para determinar y medir actitudes y opiniones.	Cuestionarios para asentar la situación y funcionamiento de organizaciones e instituciones.

Fuente: Taborga (1982)

En relación a las preguntas o ítems, estas pueden ser:

TIPOS DE ÍTEMS			
DATOS OBJETIVOS	CERRADAS	ABIERTAS	EN ABANICO
Aquí contiene la edad, lugar de nacimiento, etc.	Aquellas que se contestan con un sí o un no .	Que se contestan con plena libertad a juicio del entrevistado (en este caso la mayoría de los autores recomiendan elaborar una tipología previa que sirva para clasificar las posibles respuestas)	Cuando se registran una serie de posibilidades u opciones y se permite la elección de alguna de ellas (este tipo de preguntas conlleva la construcción de escalas)

Fuente: Tecla (1995)

Sin embargo la finalidad de mostrar datos realmente verídicos y confiables se basa principalmente en la correcta utilización de la Estadística, pues como menciona De Gortari (1986), la estadística en su expresión más simple es el conocimiento de las relaciones, características o propiedades de los fenómenos

que se repiten o se presentan con cierta regularidad llegando a constituir una clase especial de fenómenos. Por lo tanto la estadística como ciencia tiene por objeto el agrupamiento metódico, la clasificación, análisis e interpretación de series de datos numéricos.

Las bases de su interpretación se encuentran en la teoría matemática de la probabilidad. Debido a lo anterior es que el investigador social necesita cada vez más de las técnicas estadísticas para la mejor comprensión de los fenómenos sociales.

Pues como afirma Padua (1979) dado que la misión de la estadística en las ciencias sociales es de servir como técnica auxiliar, los conceptos y procedimientos mínimos requeridos son presentados únicamente a nivel introductorio, sin hacer las deducciones ni demostraciones matemáticas correspondientes, tratando de aclarar ideas fundamentalmente con ejemplos. Cuando la magnitud de la investigación sea tal que sobrepase estos conocimientos, será necesaria la intervención de un especialista en estadística; pero el investigador deberá tener una idea del trabajo que requiere realizarse para que la cantidad y tipo de datos, así como la forma de recolectarlos y presentarlos, concuerde con las necesidades del análisis estadístico en forma tal, que se logre la máxima economía, fluidez y claridad en el trabajo.

A continuación se presentan en el *Cuadro # 31* los instrumentos que utiliza la estadística para la obtención y procesamiento de información en una investigación:

CUADRO 31: INSTRUMENTOS QUE UTILIZA LA ESTADISTICA				
POBLACIÓN	Es un determinado grupo de personas, comunidades o instituciones, donde existe la necesidad de recolectar una serie de datos sobre características o atributos específicos.			
MUESTRA	Es una parte de la población, aquí del total de datos sólo se toma una parte representativa de ellos. (cantidad proporcional de la población)			
VARIABLE	Es una unidad estadística, que da un valor específico a cada uno de los valores obtenidos y dado que son independientes entre sí se les llama variables.			
CLASE	Se utiliza para facilitar la recolección y el cálculo, se dividen todos los datos de la muestra en grupos pequeños llamados "Clases"			
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL	a) Media Aritmética: Es la forma más común de obtener un promedio, es la suma de todos los valores obtenidos, dividida entre el número total de ellos.	b) Moda: Es el valor de la variable que se da con mayor frecuencia	c) Mediana: Es el punto medio de todos los valores, sin importar su orden.	
	a) Histograma: Es una gráfica de barras, tomando el nivel de frecuencia de los datos.	b) Polígono de Frecuencia: Gráfica que se construye uniendo con rectas los dos puntos medios superiores de las barras del histograma		
MEDIDAS DE DISPERSIÓN				
a) Rango: Es la magnitud dentro de la cual varían todos los datos.	b) Desviación media: Indica el grado de dispersión de los valores.	c) Desviación estándar: Se utiliza para conocer los porcentajes de los casos acumulados.	d) Variancia: Es un índice que da el grado de variabilidad de los datos de una muestra.	e) Coeficiente de variación: Sirve para comparar distribuciones y conocer el grado de variabilidad
CORRELACIÓN	a) Diagrama de correlación o dispersión: Es un diagrama en el que están involucradas las variables de un fenómeno y así determinar la asociación entre ellos.		b) Coeficiente de correlación: Se utiliza para medir cuantitativamente la correlación.	

Fuente: Elaboración propia con base en Spiegel (1990)

A continuación se presenta los elementos metodológicos del trabajo:

- Tipo de investigación: Cualitativa/Cuantitativa.

ELEMENTOS UTILIZADOS EN ESTA INVESTIGACIÓN	
CUALITATIVA	CUANTITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Caso de estudio. (Penitenciaría de Santa Martha Acatitla del DF.) ➤ Observación directa. (Toda la institución y principalmente el Área Laboral) ➤ Cuestionarios. (Personal de la institución: mandos medios y superiores, e internos) ➤ Entrevistas. (Personal de la institución: mandos medios y superiores, e internos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística descriptiva: ➤ Población. ➤ Muestra. ➤ Variable. ➤ Clase ➤ Media aritmética. ➤ Moda. ➤ Mediana. ➤ Histograma. ➤ Polígono de frecuencia.

Para la realización del caso de estudio se procedió en primer lugar a analizar textos, documentos e informes que tuvieran relación con él, esto en diversas dependencias especializadas en dicho tema. (*Ver listado #1 de instituciones fuentes de información en Anexos*)

Del rastreo y acopio de información se realiza también una observación directa en la Penitenciaría de Santa Martha Acatitla del Distrito Federal principalmente y en Centros de Reclusión pertenecientes también al D.F., como son el Reclusorio Oriente, el Reclusorio Sur y Reclusorio Norte, estos tres últimos se observaron en menor medida con la finalidad de poseer parámetros de otras realidades y panoramas diferentes; así como marcos de referencia comparativos frente a la Penitenciaría.

La observación del caso de estudio se obtuvo de dos formas, la parte formal mediante solicitud por escrito a los responsables y titulares de las dependencias involucradas con nuestra temática de estudio (*Ver listado #2 de responsables a los cuales se solicitó por escrito acceso a determinada información en Anexos*) y la

parte Informal mediante la realización de visitas a la Penitenciaría de Santa Martha Acatitla (Se contacto a un interno solicitando anexar al investigador en el Archivo de visitas con la finalidad de observar la dinámica que prevalece durante estos días). A la par de la búsqueda en las dependencias anteriores se tuvo participación en diversas actividades para la mejor comprensión de la problemática y objeto de estudio. (*Ver listado #3 de Participación en Actividades que enriquecieron esta investigación*)

En lo concerniente a los cuestionarios, se realizaron tres partiendo en orden jerárquico de la siguiente forma:

Personal de la Organización Penitenciaria:

- A nivel Superior con Directivos se aplico el cuestionario del Perfil del Concepto de Estrategia y el de Perfil del Proceso de Formación de Estrategia. (*Ver Formato de Cuestionario Aplicado a Directivos en Anexos*)
- A nivel Medio con Responsables de Área se aplico el cuestionario Nuevas Prácticas en la Organización del Trabajo. (*Ver Formato de Cuestionario Aplicado a Mandos Medios en Anexos*)

La aplicación de estos cuestionarios y la selección de los representantes antes mencionados se realizo de manera aleatoria y de acuerdo a la disponibilidad de los mismos.

Internos de la Penitenciaría:

- A nivel Particular en los internos de los diversos dormitorios se aplico el cuestionario Organización del Trabajo Penitenciario. (*Ver Formato de Cuestionario Aplicado a los Internos en Anexos*)

Para la aplicación de estos cuestionarios se obtiene una muestra poblacional apoyándose en instrumentos estadísticos con la finalidad de obtener una

proporcionalidad y representatividad de la misma, el procedimiento fue el siguiente:

En primer lugar en la selección de la muestra se toma en consideración a las personas quiénes van a ser cuestionadas, ¿Quiénes van a ser medidos?, en este caso son los sujetos de estudio de la Institución Penitenciaria, los internos. Para seleccionar la muestra, lo primero que se hizo fue definir la “unidad de análisis” (internos, organización penitenciaria). Posteriormente la elección de quienes van a ser medidos, dependió de nuestro problema a investigar (la organización del trabajo penitenciario) y los objetivos de la investigación (Analizar la organización del trabajo penitenciario y conocer las condiciones del trabajo en la penitenciaría de Santa Martha Acatitla), en donde la información con mayor relevancia la identificamos en la perspectiva que los internos puedan aportar, ya que, son los involucrados directamente en la desarrollo e implementación de cambios en el contenido del trabajo penitenciario.

En segundo lugar se delimita una población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones: Los internos seleccionados de cada uno de los dormitorios que conforman a la Penitenciaría.

La muestra se ejemplifica como subgrupo de la población estableciendo las características de la población, a fin de delimitar cuales serán los parámetros muestrales. La muestra es esencial, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. La muestra que se busca es de tipo probabilística; en donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esta se realiza con base a los objetivos del estudio, el esquema de la investigación y el alcance de sus contribuciones. Su ventaja principal es que puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones. (Reducir al mínimo el error estándar) (Sampieri, 2003)

LA REPRESENTACIÓN ESTADÍSTICA EN LA OBTENCIÓN DE LA MUESTRA POBLACIONAL	
Población Penitenciaria	N
Muestra Población para la aplicación de cuestionarios	n
Valor de una variable determinada	Y
Varianza de la población con respecto a determinadas variables	V
Error Estándar	SE ----- Fluctúan ^y
Error Estándar al Cuadrado	(SE) ²
Varianza de la Muestra	S ² ----- S ² = p(1-p)

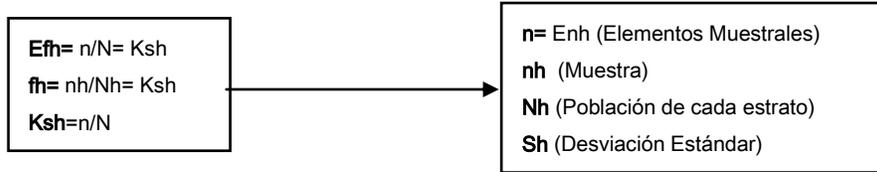
El tamaño de la muestra se obtuvo mediante el despeje de la representación estadística anterior con el procedimiento siguiente:

TAMAÑO DE LA MUESTRA	
N = Tamaño de la Población=	1,310 internos
Y = Valor Promedio de una Variable=	1
Se = Error Estándar=	.025 determinado por el investigador
V = Varianza de la Población=	.000625
S =	Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de ^y
n' =	Tamaño de la muestra sin ajustar
n =	Tamaño de la muestra
DONDE:	
$n' = S^2/V^2$ $S^2 = p(1-p) = .9(1-.9) = .09$ $V = (.025)^2 = .000625$ $n' = .09/.000625 = 144$ $n = n' / (1+n'/N) = 144 / (1+144/1310) = 129.73$	
Prueba probabilística n=	130

Del desarrollo estadístico anterior obtuvimos la muestra probabilística de 130 cuestionarios para ser aplicados a igual número de internos para la obtención de información.

La muestra probabilística estratificada se obtiene de dividir la población en sub-poblaciones o estratos y se selecciona una muestra por cada estrato. Dicha estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral.

La formula es:



Cabe aclarar que, la finalidad de obtener una muestra estratificada en esta investigación es dar la misma oportunidad a todos y cada uno de los diferentes dormitorios en los cuales se encuentran los sujetos de estudio, pues, es importante conocer la perspectiva de cada una de las áreas, ya que, las dinámicas y formas de poder ejercer una actividad laboral es de forma distinta en cada uno de estos espacios. Debemos mencionar que la taxonomía de cada dormitorio representa un perfil determinado para el ejercicio de cierto tipo de trabajo. (Muestra de ello es la suborganización penitenciaria que emana de la extorsión institucionalizada que ahí se presenta, la cual abordamos en el cuarto capítulo de este documento). Veamos el procedimiento de la obtención de la muestra estratificada:

Tamaño de muestra es $n = 130$ / $Ksh = n/N = 130 / 1310 = .0992$ / La muestra para cada estrato es:

MUESTRA ESTRATIFICADA				
Número de Dormitorio	Total de población	(fh) Nh (fh)=nh	Muestra Real	Muestra Redondeada
1	120	.0992	11.904	12
2	130		12.896	12
3	120		11.904	12
4	110		10.912	11
5	150		14.88	15
6	110		10.912	11
7	110		10.912	11
8	120		11.904	12
9	160		15.872	16
10	140		13.888	14
11	40		3.968	4
	N= 1,310		N= 129.952	N= 130

Las entrevistas que se llevaron a cabo fueron dirigidas a:

- Personal de mandos medios y superiores de la Institución siguiendo el formato de preguntas abiertas, ya que proporcionan un marco de referencia para las respuestas de los entrevistados, pero a su vez imponen un mínimo de restricción a las respuestas y su expresión.

El objetivo de la entrevista es utilizarla como un instrumento explorador para ayudar a identificar puntos importantes (de manera general) y problemáticas del objeto de estudio (en sus particularidades, principalmente lo concerniente a la organización del trabajo penitenciario).

Otra finalidad de la entrevista radica en que nos proporciona información relevante de elementos indispensables para realizar un análisis de fuerzas, resistencias, oportunidades y amenazas (WOTSUP, OPEDEPO O FODA) que actúan en el Sistema Penitenciario. Derivado de esto se define el objetivo del trabajo del directivo el cual consiste en capitalizar las fuerzas de la organización mientras minimiza las resistencias con el propósito de tomar ventajas sobre las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

Se identifican las fuerzas como atributos especiales o competencias distintivas que posee la penitenciaria de Santa Martha, en comparación con otros Centros de Reclusión. También se identifican las resistencias como atributos especiales de la organización, que tienden a hacerla menos eficiente en comparación con las otras organizaciones similares. En cuanto a las oportunidades tienden a ser más externas a la organización, como una posibilidad cualquiera de seguir una estrategia nueva o revisada que pueda ser en beneficio de cualquier grupo legítimo y las amenazas son eventos razonablemente probables, y más o menos repentinos, que pueden representar una seria trampa para las posibilidades de la organización, de servir a uno a más grupos constitutivos, cuando son rápidamente reconocidas pueden aún convertirse en oportunidades.

Las entrevistas se realizaron en distintos momentos dada las circunstancias en cuestión de tiempos concedidos por las personas que amablemente

participaron en la cada una de ellas y también se realizaron en diferentes dependencias, con la finalidad de buscar distintas fuentes de datos para confrontar y someter a un control recíproco relatos de diferentes informantes. Con ello se busco identificar de diversas maneras un fenómeno.

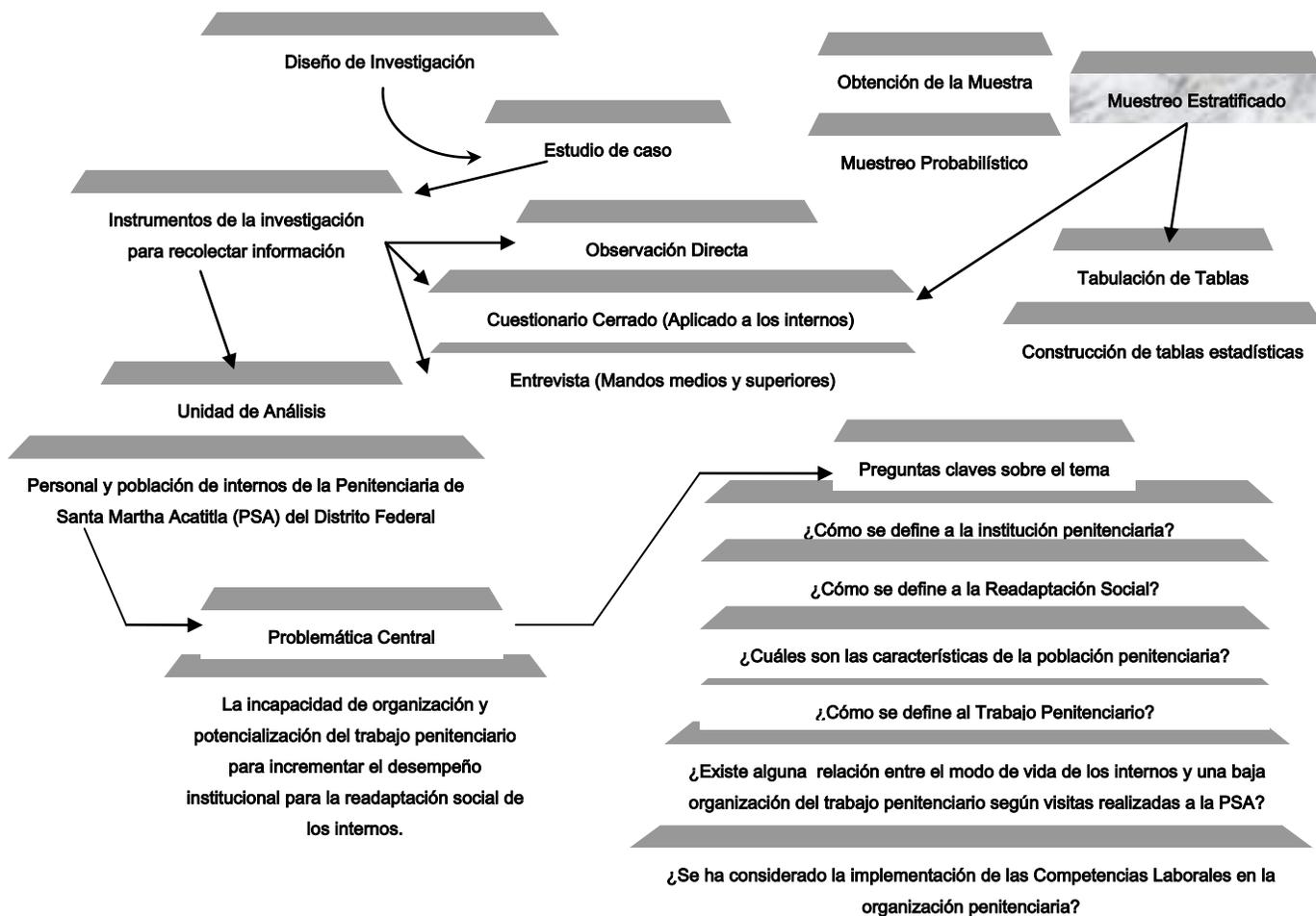
La importancia de este proceso por una parte es el conocer la perspectiva de las personas que laboran dentro de la organización penitenciaria, las cuales proyectan el punto de vista formal en gran medida esto como resultado de su participación laboral en la misma. Por otra parte no deja de ser importante la visión que poseen los internos de la misma organización, pues de las declaraciones e información proporcionada se logra establecer un panorama global de la organización penitenciaria, debido a la información obtenida por parte de ellos entendemos la otra dinámica que se desarrolla ante los ojos de las personas formalmente instituidas, la cual pone en entredicho y confronta lo que por un lado el personal de la organización nos muestra como una entidad casi perfecta y con un alto grado de control por parte de ellos; y por el otro lado confronta la parte informal, instituida no por reglas, ni leyes; sino por costumbres impuestas por los miembros de la misma organización formal y los internos.

La aplicación de estas entrevistas (*Ver Guía de Entrevista en Anexos*) es poder determinar cómo los directivos de los centros penitenciarios deben ser analistas y se debe esperar que mucho de lo que es estratégicamente importante, no aparezca netamente clasificado y que de su visión y forma de actuar ante la problemática actual de su organización se obtengan soluciones en beneficio de la comunidad de internos no solo de la Penitenciaría, sino de los Centros de Readaptación del país y como consecuencia de esto, de la sociedad en general.

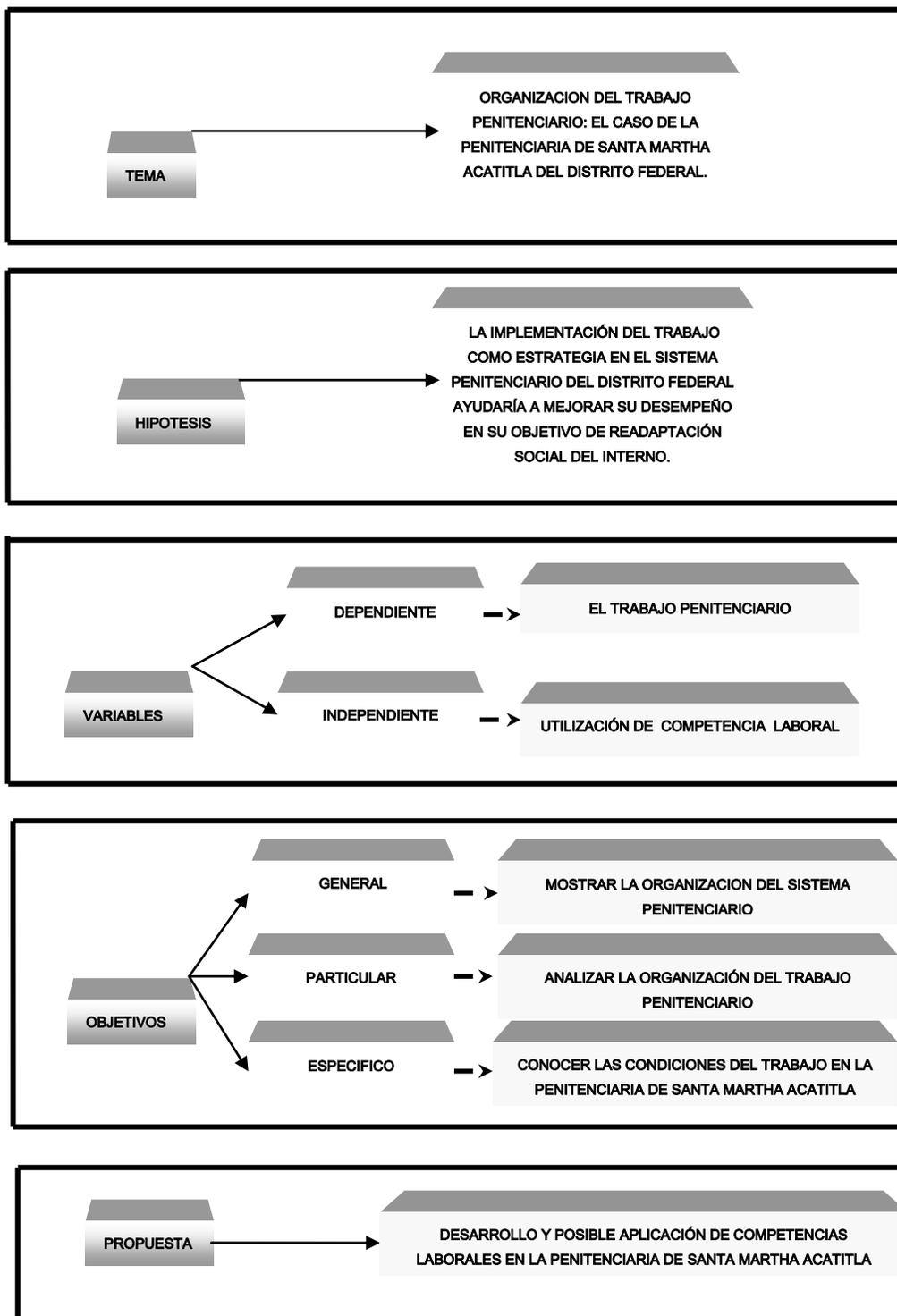
El aspecto cuantitativo que se aborda tiene que ver en un primer momento con la mirada que se muestra de la realidad mexicana en el aspecto de los datos criminológicos en diversas variables como son tipos de delincuentes, infractores de la ley, tipos de delitos y nivel geográfico. (*Ver listado de variables analizadas de presuntos delincuentes y delincuentes sentenciados del fuero común y federal en Anexos*). Dichas cifras que veremos más adelante son obtenidas gracias a los datos del Cuaderno de Estadísticas Judiciales elaborado por el Instituto Nacional

de Estadística Geografía e Informática (INEGI). En ellas se muestra de manera gráfica el comportamiento de la criminalidad (claro está en el aspecto formal, pues estos datos son obtenidos con información recabada en los Ministerios Públicos) que se presenta en la República Mexicana tanto en delitos del fuero federal como del fuero común; así también en delincuentes sentenciados y presuntos delincuentes. Estas cifras se verán de manera particular en el cuarto capítulo. En un segundo momento esta parte cuantitativa se aborda con el levantamiento de información de la población penitenciaria. (Dicha información también será analizada en el capítulo siguiente)

Se concluye este apartado retomando el pensamiento de Lourau (1979), que al oponer lo cuantitativo a lo cualitativo procede de un acto estéril, ya que los cuantificadores reconocen, tarde o temprano, que lo que organiza la materia cifrable, las finalidades, pertenece al dominio de la cualidad; y los fanáticos de la cualidad están obligados a medir diariamente aunque sólo sean sus medios de supervivencia. A continuación se presenta de forma esquemática la parte correspondiente al estudio de caso y que es de la manera siguiente:



La estructura de la investigación se presenta en este esquema:

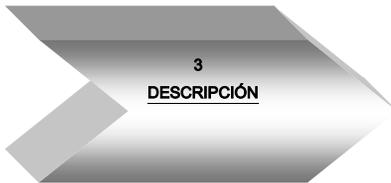


Las Etapas del Estudio de Caso son:



1.- ¿CÓMO SE DESCRIBE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PENITENCIARIO?
1.1.- ¿QUÉ CASOS SON RECONOCIDOS COMO IMPLICANTES DE UNA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, SE DEBEN CONSIDERAR COMO TÍPICOS?

2.- ¿QUÉ FACTORES SON RELEVANTES PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PENITENCIARIO?
2.1.- ¿CUÁLES SON LAS VARIABLES DE QUE DEPENDE EL TRABAJO PENITENCIARIO?
2.2.- ¿QUÉ FACTORES SON CONCOMITANTES PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PENITENCIARIO (ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA, PRIVILEGIOS, LA VIOLENCIA, EL ADOCTRINAMIENTO, EL DERECHO Y LA VIOLENCIA).
2.3.- ¿QUIENES OBTIENEN LOS BENEFICIOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PENITENCIARIO LOS GRUPOS O LOS INDIVIDUOS?
2.4.- ¿CUÁL ES LA TAXONOMÍA DEL TRABAJO PENITENCIARIO?



3.- ¿CÓMO SE DEFINE EL TRABAJO PENITENCIARIO?
3.1.- ¿CÓMO SE ANALIZA Y COMO SE MIDE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO PENITENCIARIO? (QUE CRITERIOS SE TOMAN EN CUENTA, CUALITATIVOS O CUANTITATIVOS)
3.2.- ¿QUÉ PROPIEDADES SON NECESARIAS PARA CARACTERIZAR EL TRABAJO PENITENCIARIO?
3.3.- ¿PARA QUÉ SIRVE ESTUDIAR EL ASPECTO ORGANIZACIONAL DEL TRABAJO PENITENCIARIO?

4.- ¿CUÁLES SON LAS RELACIONES LABORALES FORMALES ENTRE LOS MIEMBROS DE UN CONJUNTO DE INTERNOS?
4.1.- ¿CÓMO SURGEN LAS RELACIONES LABORALES?
4.2.- ¿QUE CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES EXISTEN Y CUALES SON?



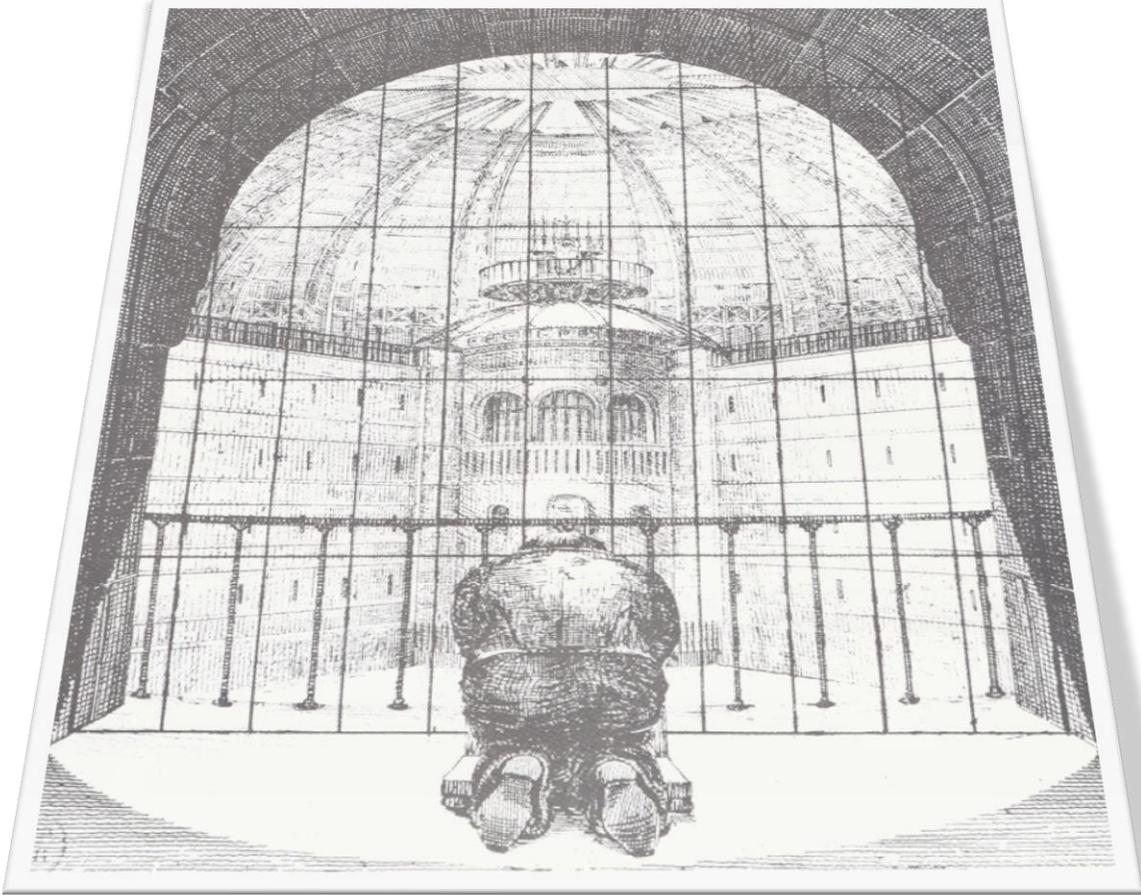
5.- ¿CUÁL ES LA DINÁMICA DEL TRABAJO PENITENCIARIO?
5.1.- ¿QUÉ FUERZAS PUEDEN ALTERAR EL TRABAJO PENITENCIARIO Y QUE FUERZAS PUEDEN REESTABLECER EL EQUILIBRIO DE ESTE TRABAJO?
5.2.- MOSTRAR A LA COMPETENCIA LABORAL EN LA PENITENCIARIA DE SANTA MARTHA ACATITLA DEL DISTRITO FEDERAL COMO ESTRATEGIA PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DEL MISMO. (YA QUE NO SE HA TOMADO EN CUENTA ANTERIORMENTE)

La finalidad de proponer la implementación y desarrollo de las competencias laborales en la organización penitenciaria reside en primer lugar en los beneficios que esta trae consigo, debemos recordar que su finalidad es abarcar la especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de los mismos a la norma de ejecución requerida en un empleo; en el caso que nos atañe es en la actividad laboral que realizan los internos.

Es necesario tener presente que el detectar, desarrollar e implementar una competencia trae como ventajas saber lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud. Donde la persona deberá adoptar la característica de polivalencia, flexibilidad y actualización permanente.

Una norma de competencia laboral refleja los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente en la función laboral, la competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene, la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, la habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra, la capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con otras personas y finalmente refleja la aptitud para enfrentar situaciones contingentes que surjan en el desempeño de sus actividades laborales.

Ante esta situación una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados, por lo tanto la persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos y habilidades. El desarrollo de la propuesta se presenta al final del capítulo cuatro, después de conocer las características generales y específicas de nuestro objeto de estudio.

CAPITULO 4: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PENITENCIARIO

¿Es posible ser verdaderamente objetivo?, ¿es posible serlo, al menos, en el análisis social, político y económico? sino es así, ¿significa que quedamos a merced del relativismo más absoluto?, ¿es esa la causa principal de nuestras dificultades para mejorar el mundo?

Maturana (1997): La Objetividad: un argumento para obligar.

*A*ntes de iniciar con el objeto de estudio debemos considerar los orígenes de la criminología ya que de esta última emana la necesidad de la pena de prisión y por consiguiente la búsqueda de Readaptación Social de las personas que delinquen lo cual da pertinencia al trabajo penitenciario, problemática que nos atañe.

4.1.- Matriz de origen de la Criminología

Desde los albores de la humanidad, se han producido hechos independientes que nos confirmarían el gran interés de los hombres por el crimen y sus circunstancias, que además certifican que dicha exteriorización no es sólo del periodo contemporáneo³⁸, sino que se ha presentado en diversas etapas de la historia de la humanidad y que solo nos demuestran que las interpretaciones que se utilizaban, al parecer eran las más populares o adecuadas en dicha época. Pero debemos recordar el largo y oscuro periodo histórico de la Edad Media, que representó un retroceso del humanismo occidental, supuso para la investigación delincencial, el que las ciencias ocultas y las confesiones religiosas (sobre todo la cristiana) se dedicasen a establecer los orígenes y las causas de la criminalidad.³⁹ (*Ver Cuadro # 32*)

³⁸ Ya en la Biblia, podemos encontrar el primer asesinato premeditado de Caín sobre Abel. Así, en el Código Hahmurabi de Mesopotamia (año 1686 a.C.) se especifican las primeras normas jurídicas, antecesoras de la normativa penal moderna, con la intención primaria de dar una solución a las muertes violentas. En Egipto se extraían los incisivos de los criminales para su identificación. Además en su mitología, en la Grecia clásica, se nos presentan numerosas manifestaciones y sangrientas transgresiones contra la vida humana independiente o contra el derecho vigente. Sócrates, por ejemplo, estableció el perfil del delincuente nato, formulando celebres frases sobre el tema, tales como: "El hombre malvado no lo es por nacimiento, sino por falta de cultura".

³⁹ *La quiromancia*, trataba de saber el carácter de una persona analizando la palma de la mano; *la astrología*, analizando los signos del zodiaco elaboró numerosas tesis sobre el temperamento de las personas y su incidencia en el crimen, en función del día o la hora de su nacimiento. También proliferó la *demonología*, que consistía en el establecimiento de la teoría que explicaría la dualidad humana: "El ser humano estaría influenciado por dos tipos de divinidades superiores antagónicas (el Bien y el Mal)". De esta forma el mal intervendría sobre el hombre, poseyéndolo y tentándolo a cometer actos ilícito-penales o simplemente contra la moral dominante de cada espacio temporal o geográfico.

Afortunadamente hoy día, dicho planteamiento del delito y de su autor, ha quedado desfasado desde hace mucho tiempo (como las pseudo-psicologías de la tabla anterior), a continuación de esta fase histórica oscura del delito, que puede calificarse de anticientífica, llegó la que podríamos denominar Pre-científica, iniciándose en el Siglo XVI con tres tendencias diferentes, la utopía⁴⁰, la Ilustración⁴¹ y la corriente clásica⁴².

Con las definiciones anteriores se establece que el delito no es algo inexplicable, sino que encuentra su sentido de ser en una sociedad de clases desigual. Creen que el delincuente es una persona normal y libre que hace un mal uso de su libertad, decantándose por apartarse de la sociedad por el camino del crimen. El paso evolutivo pondría posteriormente de moda las corrientes multidisciplinarias (forenses, psiquiatras, biólogos, etc.) que querrían establecer el perfil del delincuente con algún factor común que explicase su condición. Destacan los estudios sobre *fisiología*, que trata sobre la apariencia externa de cada ser humano y su conexión con lo somático y lo psíquico.⁴³

Los frenólogos defienden la teoría de la localización; es decir, que cada función anímica tiene un origen orgánico en el cerebro e incluso se pueden observar determinados signos externos examinando el cráneo humano. Con ello se podría trazar un mapa cerebral provisto de 38 regiones en dónde se

⁴⁰ **La utopía:** que analizó la relación entre el crimen y las situación socioeconómica del delincuente y su víctima (cultura, conflictos bélicos, marginalidad, etc.); proponiendo el cambio del sistema penitenciario, tratando de mitigar los castigos y creando un sistema de derecho premial, paralelo al derecho penal; es decir junto al castigo de los criminales existirían premios para los ciudadanos honrados.

⁴¹ **La Ilustración:** empezó a considerar que sólo debían castigarse los hechos que fuesen verdaderamente perjudiciales para la sociedad y que las normas debían ser conocidas por toda la ciudadanía, por lo que debían ser claras y precisas.

⁴² **La corriente clásica,** formula una serie de postulados que parten del contrato social.

⁴³ Famosa es la frase de Montesquieu, cuando condenaba a un delincuente: "vistos los testigos de cargo y descargo, y tu cara y tus orejas, yo te condeno...". La palabra "malhechor", viene de ahí: persona mal constituida.

localizarían unas facultades anímicas de la persona debido a un mayor desarrollo de esas malformaciones.⁴⁴

La teoría de Quetelet (1826) utilizada todavía hoy por los estudios criminológicos, estableció las leyes térmicas en la cual sostenía que los delitos no se producen en número regular a lo largo de todo el año. El establecimiento de esta relación de forma indirecta relacionado con los distintos hábitos que se generan a lo largo del año.⁴⁵

Lombroso (1835-1904), al que se considera el padre del positivismo, supuso un hito en el siglo pasado con su obra "El hombre criminal" o el criminal nato. Este investigador efectuó un análisis antropológico a un grupo de delincuentes ejecutados a muerte, encontrando en ellos determinadas malformaciones craneales, que fueron comparadas con seres primitivos, estableciendo una conexión directa entre dichas malformaciones craneales y determinados tipos de una desviada personalidad. Las tesis de Lombroso y los que le siguieron, se fueron apagando con los nuevos descubrimientos de las ciencias médicas y hoy son nada más que un recuerdo histórico.

Siguiendo la cronología histórica de la criminología, hay que decir que en pleno Siglo XX, nacen las teorías derivadas de las investigaciones antropológicas de la Escuela Positivista que pretenden demostrar la relación entre determinados factores constitucionales y la criminalidad. ⁴⁶

⁴⁴ Diversos autores interpretaron la forma del cráneo y las modificaciones de su superficie como íntimamente relacionadas con los caracteres, tendencias y habilidades del sujeto, pretendiendo predecir cuál iba a ser su futuro simplemente por la exploración y palpación del cráneo. Los descubrimientos de la neurofisiología desvanecieron toda esperanza de sostener aquellas ideas.

⁴⁵ Según él, en invierno se cometerían más delitos contra el patrimonio que en verano, así como los delitos contra las personas, aumentan en los meses cálidos, ya que el calor agobiante aumenta la presión; o que los delitos sexuales se producirían sobre todo durante la primavera.

⁴⁶ La biotipología pretendería efectuar esas mismas conexiones, pero tratando de establecer correlaciones entre las características físicas de los individuos y los tipos psíquicos o los rasgos psicológicos. Utilizando datos que le proporciona la *embriología*, elaboró el estudio de una de las primeras células embrionarias, *el blastodermo*, que se presenta en tres capas,

La endocrinología ha tratado de reconducir el comportamiento humano general y el criminal en particular a procesos hormonales, de tal forma que cuando aparecen determinadas disfunciones anormales se pueden producir cambios temperamentales debido a la conexión que existe entre el sistema hormonal y el sistema neurovegetativo, responsables de la vida instintivo-afectiva, habiéndose hecho importantes investigaciones centradas en el estudio de dos glándulas: la tiroides y las gónadas o glándulas sexuales. La tiroides segrega la hormona tiroxina (acelerador biológico) que activa o estimula los diferentes sistemas (nervioso, circulatorio, respiratorio, etc.) de ahí que cuando surgen disfunciones de esta glándula, como el hipertiroidismo se produzcan cambios físicos y psíquicos: taquicardia, pérdida de peso, excitación, agresividad.

Según estudios en la gran mayoría de los delincuentes violentos se ha notado hipertiroidismo. Las glándulas sexuales son las responsables de la elaboración de una serie de hormonas, en concreto en el hombre los testículos producen testosterona (acelerador biológico), con efectos estimulantes, y en la mujer los ovarios producen la progesterona, de efectos tranquilizantes.

Como casi siempre ocurre, una corriente nueva y distinta surge en ciertos momentos de la historia científica: a aquéllos para quienes la herencia lo era todo y a aquéllos para los que el ejemplo y la educación son las causas del comportamiento individual del ser humano, sea este de tipo criminal o normal, se

dando lugar a tres tipos de sujetos: ***Endomorfo***, serían aquellos que tienen más desarrollada la primera capa (endodermo), - que evidencian una estructura somática o corporal débil y las vísceras muy desarrolladas, con tendencia a la gordura y a las formas redondeadas. Los rasgos temperamentales específicos muestran un carácter amable, extrovertido, sociable, cómodo. ***Mesomorfos***: aquellos que tienen más desarrollada la segunda capacidad (mesodermo), personas fuertes con peso específico elevado, resistentes. Su tipo psíquico es agresivo, enérgico, osado, valiente, inestable y ambicioso. ***Ectomorfos***: aquellos con la tercera capa (ectodermo) más desarrollada, personas de cuerpo alargado, con extremidades delgadas y afiladas, finas y poco resistentes. Su tipo psíquico es introvertido, hipersensible, intelectual, desordenado, y con tendencia a la depresión. Se llega a la conclusión de que en el grupo del tipo mesomórficos hay un predominio de criminales debido a su gran musculatura y temperamento agresivo.

unieron los eclécticos que consideran que el término medio es siempre el más acertado, por lo que creyeron que ambos factores, el congénito y el adquirido, podrían combinarse y dar lugar a la conducta antisocial o, en último extremo, al crimen. Esta era por ejemplo, la opinión del Dr. Court Stern, Profesor de Genética de la Universidad de Berkeley, California, el cual consideraba como probable respuesta la asociación de una alteración cromosómica con el medio ambiente en que desarrollaba su vida el individuo.

La polémica más moderna surgió a partir de un trabajo de Jacobs y Col. (Nature, 1965), apoyándose en otro anterior de Court Brown (1962). Jacobs y Col. realizaron un estudio, usando 197 pacientes de comportamiento peligroso, que se hallaban reclusos en el State Hospital de Lanarkshire (Escocia), encontrando 7 varones con un cromosoma XYY. Estos reclusos habían sido convictos en 92 ocasiones, pero sólo ocho por delitos contra las personas.

Después, muchos estudiosos curiosos por los trabajos de Jacobs y Col. empezaron a estudiar este asunto e hicieron encuestas para averiguar el cariotipo de los individuos con conducta agresiva reclusos en cárceles y hospitales de máxima seguridad. En ese estudio buscan la existencia de un doble cromosoma Y, el característico del sexo masculino. Un varón normal tiene un sexo cromosómico XY, donde la X corresponde a la mitad de la cromatina de la célula materna y la Y a la mitad de la cromatina paterna. Pero en ciertas ocasiones y sin saber por qué razón, no se produce la disyunción, añadiéndose toda la cromatina sexual paterna VY, sin que ésta se halle dividida en dos mitades durante la fase de meiosis celular. Los investigadores del tema comenzaron a encontrar un elevado número de varones XYY entre los reclusos de penales y de los manicomios. La mayoría eran violentos, agresivos, peligrosos, de conducta criminal. Todo esto condujo a la idea que predomina en los años de 1960 de que el estudio del cariotipo podría permitir predecir las conductas violentas y el crimen.

Y se plantea la gran interrogante: Un criminal con un cromosoma XYY ¿sería responsable de su conducta o bien podría considerarse la existencia de este cromosoma como una condición eximente o, al menos, atenuante de la culpa? Se plantea el problema de la imputabilidad⁴⁷ o inimputabilidad⁴⁸ en el delito.

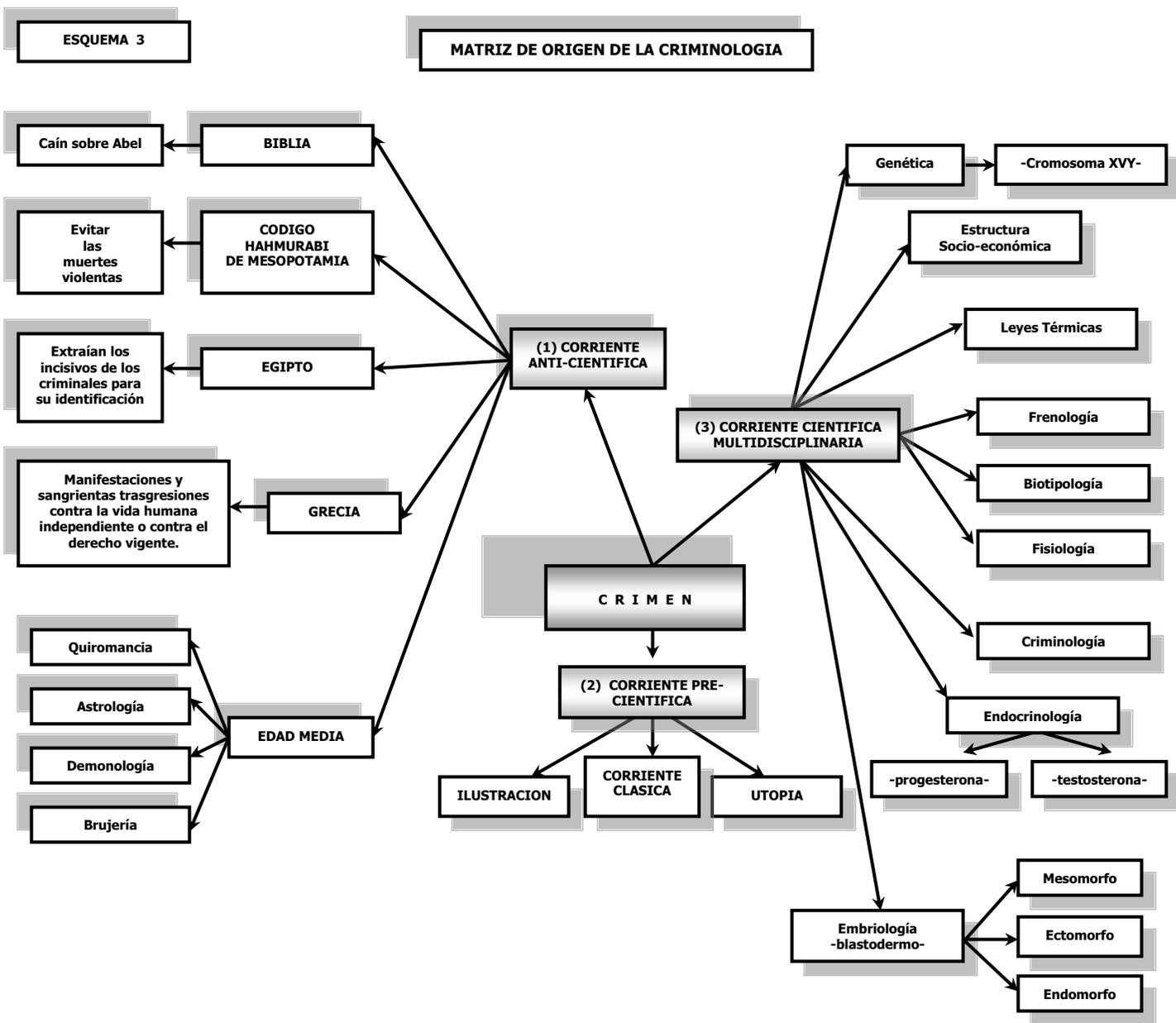
En una mesa redonda celebrada en Ginebra en 1968, organizada por el profesor Rentchnik (Doctor en genética), donde participaron especialistas en la materia acerca del cromosoma "Y supernumerario", se llegó a la siguiente conclusión; "Si la personalidad del individuo portador de esta anomalía genética no está suficientemente estructurada, hay mucha mayor probabilidad de un abocamiento a la conducta antisocial e incluso a la criminalidad". Por ello, científicamente, no se puede sostener la existencia de un "cromosoma del crimen". Posteriormente el más acertado fue, Miller (1975) en "The Lancet" en este libro sostuvo que, mejor que buscar una explicación genética para los problemas sociales, deberíamos atacar las condiciones y la estructura socioeconómica responsable de los problemas de conducta y de la mayoría de las dificultades que confronta nuestra sociedad, la llamada ecuación Bio-psico-social para la explicación de la criminalidad.

Por todo lo anterior debemos decir que no se descartan las aportaciones de las diversas disciplinas, en la lucha constante por determinar las características que propician la criminalidad en los individuos. Es así que la pena sólo debe cumplir una finalidad: la reinserción social de la persona infractora, para que no se repita el círculo vicioso de reincidencia en dicha institución, lo que pone en

⁴⁷ Atribuir a alguien la responsabilidad de un hecho reprobable.

⁴⁸ Aquella persona eximida de responsabilidad penal por no poder comprender la ilicitud de un hecho punible o por actuar conforme a dicha comprensión.

entredicho su función principal y su razón de ser la rehabilitación y readaptación social. (Ver el Esquema # 3)



Fuente: Elaboración propia

Esta explicación del origen de la criminología se complementa con el desarrollo teórico del surgimiento de la prisión como necesidad de comprender este fenómeno se dice que tiene su origen en la ruptura entre un viejo orden

sociopolítico –El Feudal- y el surgimiento de uno nuevo –El Capitalista- (véase Foucault, 1976). Durante esta etapa no se puede hablar concretamente de criminología, pues solo es asumida como teoría política⁴⁹. En donde se trata a toda costa de elaborar un proyecto complejo para un nuevo orden, como consecuencia del surgimiento de nuevas formas de desobediencia del disenso de la no integración y por lo tanto también de la violación de las leyes que la naciente sociedad presentaba. (Ver Cuadro # 33)

CUADRO 33: REFERENCIA HISTORICA SOBRE EL ORIGEN DE LA CÁRCEL	
PRIMERAS CARCELES: Surgieron cuando el hombre tuvo necesidad de poner a buen recaudo a sus enemigos. Estas fueron: Cuevas, tumbas y cavernas. A donde se enviaban a los enemigos del Estado.	
La palabra CÁRCEL la encontramos en él:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocablo latino COERCENDO: que significa RESTRINGIR, COARTAR. 2. Término hebreo CARCAR: que significa METER UNA COSA. 	
GRECIA Y ROMA (640 A.C.)	<p>EN ROMA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ CARCERE MAMORTINO; Es destinada a encerrar a los enemigos de la patria. ➤ ERGASTULUM; Destinada a todos los esclavos que tenían la obligación de trabajar. (Labores forzadas) <p>EN GRECIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ CARCEL COMÚN; destinada a los jóvenes que delinquían. ➤ PRITANIO; Para los que atentaban contra el Estado.
	MEDIEVO
EPOCA FEUDAL	Surge la necesidad de construir prisiones cuando los delincuentes no podían pagar la multa o el dinero a manera de composición, por el delito cometido.
	<p>FRANCIA (1300)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ LA CASA DE LOS CONSERJERES. ➤ LA BASTILLA. (Delincuentes políticos) <p>Así junto con la necesidad de salvaguardar el orden con el castigo surge la idea de custodia, aislando del consorcio social a todos aquellos que lo violan o lo ponen en peligro con su comportamiento delictuoso.</p>
EDAD DE LA RAZÓN	<p>INGLATERRA (PRIMERA MITAD DEL SIGLO XVI)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ LA PRIMERA CASA DE CORRECCION. (Para mendigos, vagabundos y prostitutas, con el objeto de frustrarlos y en esa forma corregir sus vicios) <p>HOLANDA (PRINCIPIOS DEL SIGLO XVII)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ INSTITUTOS. (Para hombres y mujeres, donde se inicio una incipiente readaptación social tomando como base el TRABAJO)
	CONCEPTOS DE REEDUCACIÓN SOCIAL
PRIMERA IDEOLOGIA MODERNA PENITENCIARIA	<p>EUROPA (SIGLO XVIII)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sus precursores fueron los filósofos franceses quienes, dándose cuenta de las condiciones inhumanas de las sanciones y de las cárceles, iniciaron un movimiento tendiente a humanizar la naturaleza y fines de la pena. <p>AUTORES IMPORTANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Voltaire (Critica el Código Penal de Francia) ➤ Montesquieu (En su obra Cartas Persas; 1721) ➤ Cesare Bonnessana, Marqués de Beccaria (Del delito y de la pena; 1764) ➤ John Howard (El Estado de las prisiones en Inglaterra y Gales; 1777)

Fuente: Elaboración propia con base en Foucault (1976)

⁴⁹ Teoría Política, debido a que solamente estaba dirigida a tratar de explicar o darle sentido al “Buen Gobierno” y de cómo serian más equilibradas las riquezas de los países, ya que a través de este equilibrio se podría preservar el orden.

4.2.- Desarrollo teórico del surgimiento de la prisión

Tradicionalmente el estudio de la criminología ha sido vinculado con el surgimiento de dicho modo de producción capitalista y por consiguiente de la simultánea acumulación del capital en manos de pocos y de la apropiación de los medios de producción, despojando a las masas productoras de la posibilidad de obtener mayores beneficios para la clase burguesa, para esta última fue condición necesaria para crear su propia actividad comercial e industrial, más sin embargo para el “Universo de Marginados”⁵⁰, la privación y despojo de esos medios de producción constituyeron las condiciones para su transformación en fuerza de trabajo asalariada.

Con la adopción de esta nueva forma de producción las nuevas leyes del mercado determinaron una minoría de propietarios de los medios de producción, frente a la mayoría de no propietarios o propietarios solamente de la fuerza de trabajo (proletariado). Donde supuestamente ningún vínculo jurídico obligaría a nadie a someterse a otro, pues únicamente la imperiosidad de satisfacer las necesidades vitales a pesar de las propias privaciones de bienes obligaría a las masas expropiadas a ceder contractualmente su propia capacidad laboral a la clase patronal a cambio de un salario.

Es así como el aspecto jurídico en las relaciones privadas se presenta como una solución y el denominado Contrato⁵¹, no permite de forma abierta la explotación del hombre por el hombre, por lo consiguiente no podrá encontrar así ninguna forma de reconocimiento en la teoría política. Estas relaciones privadas presentes en una realidad objetiva: la económica, donde prevalecen las fuertes

⁵⁰ Denominados universo de marginados a la masa de gente que con el paso del Feudalismo al Capitalismo, ya no eran campesinos y todavía no eran clase obrera y por lo tanto considerados potenciales atentadores contra la propiedad.

⁵¹ Esquema jurídico que exalta la autonomía de las partes y es capaz de disciplinar las múltiples formas en que se entrelazan las relaciones entre sujetos libres e iguales.

leyes del mercado y de la producción. La reflexión política-jurídica comenzó a dar cuenta de esta realidad; en particular las sentidas preocupaciones de garantizar el orden y la paz sugiriendo una nueva estrategia de control y de disciplina social.

Es así como a través del cambio de un tipo de sistema a otro, se modifican también las políticas criminales de tipo sanguinario de los siglos XIV y XV, en donde a través de la horca, la marca a fuego y el exterminio se habría buscado contener la amenaza creciente al orden constituido, determinada por esta excedencia de marginales. En estos siglos la única posibilidad de resolver la cuestión del orden público fue la eliminación física para muchos y la política del terror para los demás.

La consideración política que se tenía respecto de las clases marginales fue cambiando gradualmente con el desarrollo, en los inicios del siglo XVII y más aún en el siglo XVIII, de la manufactura, después de la fabrica y por lo tanto con la siempre creciente posibilidad de transformar aquellas masas en proletariado. En donde la legislación penal dominante adopta medidas dirigidas a disciplinar a la población fluctuante y excedente a través de una variada organización de la *beneficencia pública* por un lado y del internamiento institucional por otro. Es así como surge una nueva política social, sobre el único fundamento de la aptitud para el trabajo subordinado, donde se discriminaba entre el pobre inocente (el anciano, el niño, la mujer y el inválido) y el pobre culpable (el joven y el hombre maduro desocupado).

Las medidas que toma esta nueva política social para las necesidades de supervivencia del primero (el pobre inocente), se hará a través de la organización asistencial y para el segundo (el pobre culpable) se usara la *internación coactiva*⁵².

⁵² Es la forma de socializar a la disciplina y a la ética manufacturera, para quien por origen y educación era algo extraño. Como ejemplo de esta internación coactiva tenemos en Francia el Hospital General, el Rasphuis en Flandes, la Workhouse en Inglaterra y la Casa di lavoro en Italia. (Pavarini, 1983)

A estos lugares asistían ociosos, vagabundos y pequeños transgresores de la ley, donde son obligados al trabajo, para que el temor de acabar internados obligase a la fuerza de trabajo desocupada a aceptar las condiciones de empleo más intolerables. Con el tiempo, después esta originaria institución sufriría un proceso de especialización y de esta forma de internación surgirá, a finales del siglo XVIII, también la *PENITENCIARIA*, para los transgresores de la ley penal.

En los orígenes de la sociedad capitalista el corazón de la política de control social se encuentra precisamente en la urgente necesidad de un proyecto político capaz de conciliar la autonomía de los particulares en su relación respecto de la autoridad, con el sometimiento de las masas disciplinadas a las exigencias de la producción, como necesidad dictada por las condiciones de la sociedad capitalista. Y es en la lógica de este proyecto que afloran las primeras formas de conocimiento criminológico y de estrategia de control social en relación con la desviación criminal.

La institución penitenciaria surge en Europa, entre los Siglos XVIII y XIX, de la experiencia de la gran internación, antes de que se impusiese la pena de cárcel los ordenamientos penales contemplaban un complejo sistema de sanciones que sacrificaban algunos bienes del culpable (la riqueza, la integridad física y la vida con las penas corporales y la pena de muerte) ya que en estas fechas todavía no se consideraba la pérdida de la libertad por un periodo determinado de tiempo como castigo apropiado para el criminal. Y esto simplemente porque la libertad no era considerada un valor, cuya privación pudiese considerarse como un sufrimiento o como un mal.

Ciertamente ya existía la cárcel, pero solo como un simple lugar de custodia donde el imputado esperaba su proceso. Ya que antes de la aparición del sistema de producción capitalista no existía la cárcel como lugar de ejecución de la pena propiamente dicha que consistía en algo distinto a la pérdida de la libertad. Solo

con la aparición de dicho sistema de producción la *LIBERTAD* adquirió un valor económico; y desde este momento la pena privativa de la libertad, o sea la cárcel se convierte en la sanción penal más difundida, la pena por excelencia en la sociedad productora de mercancías.

Posteriormente cuando entra en crisis el Liberalismo económico; es imposible creer que a la riqueza de las naciones corresponda el bienestar generalizado de los ciudadanos. Precisamente la revolución industrial había mostrado que a una cada vez mayor acumulación de riquezas acompañaba una cada vez más amplia y generalizada acumulación de miseria. Ahora la miseria debía de ser aceptada como un hecho social, ya que producía formas nuevas de temores, nuevos miedos colectivos, a consecuencia de que la sociedad capitalista había creado las nuevas *clases laboriosas*.

Por otra parte esta nueva clase maduraba cada vez más una conciencia antagónica, es decir una conciencia de clase respecto de los intereses del capital. En sus peculiares formas de organización política el proletariado se colocaba como el adversario irreductible y perjudicaba toda certeza burguesa en el futuro haciéndose portador de una esperanza inadmisible: la revolución para una sociedad sin clases. Es a través de lo anterior que la reacción burguesa fue inmediata definiendo a las asociaciones de trabajadores como asociaciones de malhechores y el proletariado como un *potencial criminal*. Es así como se conoce la primera forma de criminalización del adversario de clase.

El atributo de peligrosidad en la clase obrera estaba en efecto facilitado por la observación de los siguientes fenómenos:

- La nueva ciencia estadística mostró como la criminalidad había sido una prerrogativa casi exclusiva de las clases más pobres. La denominada ecuación Miseria-Criminalidad no parecía poder ya ser negada.

- Las incontrolables leyes del mercado capitalista habían enseñado como un descenso de los niveles salariales o un aumento de los índices de desocupación podían lanzar a los estratos más débiles de la clase obrera a la indigencia y a la miseria. Es de aquí donde se establece el llamado círculo vicioso: Proletario-Pobre-Criminal.

Ciertamente lo que caracteriza el conocimiento criminológico de esta época, es la “voluntad” de dar respuestas políticamente tranquilizadoras; porque la criminalidad es socialmente percibida como síntoma de malestar, de enfermedad de la sociedad, se torna necesario capturar, relegar circunscribir el saber criminológico a un área no política, a un espacio neutral, en el que ya no sea posible atribuir ninguna inteligibilidad a la acción criminal, en la cual la cuestión criminal, no induzca más a nadie a poner en cuestión el orden establecido.

A partir de este alejamiento del área política y de dar otras explicaciones a dicho fenómeno surge la llamada criminología positivista, la cual marca la mayor parte del pensamiento criminológico del Siglo XIX. Esta criminología cree en la posibilidad de una resolución racional, científica de la cuestión criminal, a pesar de esto, dicha criminología no pudo escapar a la tentación de explicar en términos ahistóricos y apolíticos la criminalidad en la medida en que asume su adhesión a los valores sociales dominantes como naturales. Por lo tanto su fundamento no es ya político sino natural, en donde el determinismo biológico busca explicar el delito desde su estructura biológica del sujeto criminal como ya se menciona de forma anticipada.

En esta perspectiva es tomada como supremacía sobre las demás teorías, como el positivismo sociológico que tomaba como principales elementos de explicación del delito las condiciones socio-económicas presentes en la sociedad.

“Con esto de singular: que el reconocimiento de las causas sociales del delito no fue negado nunca, ni siquiera por los más tenaces defensores de una interpretación biopsicológica de la criminalidad, simplemente las condiciones socioambientales fueron reconocidas como aquellas que podían favorecer una predisposición criminal o, en las hipótesis más avanzadas, como causas del delito”. (Pavarini: 1983, 48)

Posteriormente se realiza un esfuerzo por conciliar modelos interpretativos de la criminalidad muy diferentes, cuando no directamente contradictorios entre sí, esta conciliación de modelos dio lugar a que la criminología positivista, en sus teorizaciones más oficiales, fuese vista como una *Etiología Multifactorial*, una hipótesis que veía en el acto criminal la resultante de factores biológicos, psicológicos y sociales. De lo anterior la importancia de ver dicha institución desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales mediante un análisis de la organización penitenciaria desde el punto de vista formal e informal, para posteriormente realizar también un análisis de la organización del trabajo penitenciario.

Con la realización del análisis de la organización penitenciaria se busca obtener una imagen clara de su realidad y la situación de los aspectos organizacionales que están presentes en ella. Conocer sus fortalezas y debilidades para vislumbrar los orígenes de su situación actual.

Además también es indispensable definir la dinámica de la organización del trabajo penitenciario, pues a través de su estudio se puede comprender de una mejor manera la utilización de conceptos como son las competencias laborales y poner de manifiesto que pueden ser una alternativa viable para esta organización.

El *Cuadro # 34*, muestra información acerca de la perspectiva histórica y el desarrollo de la prisión:

CUADRO 34: PERSPECTIVA HISTORICA DE LA PRISIÓN	
EPOCA	PRISIÓN
Roma Antigua	Era desprovista del carácter de castigo, no constituyendo espacio de cumplimiento de una pena, incluso porque el rol de sanciones se restringía casi únicamente a las corporales y a la capital.
Grecia	A su vez, se solía encarcelar a los deudores hasta que pagasen sus deudas; la custodia servía para obstaculizar fugas y garantizar su presencia en los tribunales.
Iglesia en Edad Media	Innovo al castigar a los monjes rebeldes o infractores con el recogimiento en "penitenciarios", es decir, en celdas (de ahí el nombre de prisión celular), en un ala de los monasterios, en donde, mediante concentración y plegaria, se intentaba la reconciliación con Dios.
Punición Canónica	El trabajo no era obligatorio y el penado tenía que costear los gastos con alimentación, salvo cuando se constataba su incapacidad de proveer los recursos necesarios.
Siglo XVI Europa	Aquí aparecen las prisiones legas, destinadas a recoger mendigos, vagabundos prostitutas y jóvenes delincuentes, los cuales se multiplicaron principalmente en las ciudades, merced a una serie de problemas en la agricultura y a una acentuada crisis en la vida feudal. En razón de este fenómeno y de su repercusión en los índices de la criminalidad, varias prisiones fueron construidas con el fin de segregarlos por un cierto periodo, durante el cual, bajo una disciplina desmesuradamente rígida, era intentada su enmienda. -House of Correction en Bridewell (Inglaterra) en 1552. y -Rasphuis, en Amsterdam a finales del Siglo XVI.
1776 Walnut Street Jail y 1829 Eastern Penitentiary	Sistema pensilvánico, filadélfico, celular o de confinamiento solitario (SOLITARY CONFINEMENT): Régimen de aislamiento en celda individual, de tamaño reducido, en los tres turnos, sin actividades laborales, sin visitas. En el que se perseguía el arrepentimiento con apoyo en la lectura de la Biblia, tal como sucedía en los penitenciarios de la Iglesia. (Adoptado por Inglaterra, Francia, Bélgica, Suecia y Holanda hasta principios del siglo XX)
1816 Penitenciaría de Auburn	Sistema del Silencio o Sistema Auburniano (Silent System): Aislamiento celular, mantenido solamente en el periodo de la noche, y la vida en común durante el día, con observancia de absoluto silencio, de acuerdo con regla de máximo rigor, cuyo incumplimiento era punido con castigos corporales inmediatos. (sistema Mixto)
1862 Presidio de San Agustín, en Valencia	<p>Sistemas Progresivos: Organizados en etapas, de rigor decreciente, la conducta y el trabajo utilizados como medios de evaluación, preparaban al recluso gradualmente para la vida en libertad y tuvieron aceptación universal, de modo que en decenas de países, con esta o aquella variación, emplease hoy la progresividad en la ejecución de la pena, teniendo como propósito final el reingreso del condenado en la sociedad.</p> <p>Coronel Manuel Montesinos y Molina, en España Aboga por la función reeducativa de la pena y que, por ello, se preocupo en proveer un tratamiento humanitario, con trabajo remunerado, sin castigos corporales y la aplicación de reglas orientadoras de la ejecución, precursoras de los códigos y reglamentos penitenciarios de la actualidad. ("Aquí penetra el hombre, el delito se queda a la puerta")</p> <p>Fases del Sistema:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De los Hierros: los presos hacia servicios de limpieza y otros en el interior de la unidad. 2. Del Trabajo: Los presos podían elegir el taller donde ejecutarían sus tareas y su capacitación profesional era valorizada. 3. De la Libertad Intermedia: con derecho de visita a familiares y trabajo externo. <p>Alexander Maconochie, capitán de la marina real Inglesa creo el Sistema de Marcas en tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De la Prueba: aislamiento celular diurno y nocturno por periodo corto. 2. Del Aislamiento por la noche y del trabajo obligatorio en común, durante el día. 3. De la Libertad Condicional: obtenida, como premio, con el ticket of leave. La progresividad dependía del binomio CONDUCTA-TRABAJO del preso, quien recibía marcas o boletas que lo autorizaban a pasar de una fase o subfase a otra, menos rigurosa.

<p>1854-1864 Irlanda</p>	<p>El Sistema de Maconochie, adoptado por Walter Crofton: mantuvo las marcas o boletas y lo perfeccionó, incluyendo, entre la segunda y la tercera fases, una intermedia, consistente en la transferencia del recluso para prisiones agrícolas, semi-abiertas, con régimen más blando, sin uniforme y con permiso de diálogo y trabajo en el campo.</p>		
<p>1876 Reformatorio de Elmira Nueva York</p>	<p>Sistema Progresivo: distribuido en grados o clases y direccionado a reformar a los reformables, o sea, los delincuentes jóvenes mayores de 16 y menores de 30 años. Primarios a quienes se aplicaba una sentencia indeterminada.</p> <p><u>Tercer Grado:</u> Conducta inadecuada o tentativa de evasión, aquí permanecían semi-aislados en la celda, encadenados y sometidos a flagelos.</p>	<p><u>Segundo Grado:</u> Régimen suave, sin uniforme ni corrientes.</p>	<p><u>Primer Grado:</u> pasando 6 meses de comprobada buena conducta recibían mejor tratamiento y usaban uniforme militar y del cual eran posteriormente liberados bajo condición.</p>
<p>1908 Inglaterra</p>	<p>Borstal System: modelo basado en ejercicios físicos, trabajo, religión y disciplina. Implantado por Evelyn Ruggles-Brise acusa la influencia del reformatorio norteamericano.</p>		

Fuente: Elaboración propia con base en Pavarini (1983)

Como podemos observar el cuadro anterior nos muestra que en un principio la función de la prisión como tal, no buscaba el castigo como tal; sino que establecía penas corporales y en situaciones extremas la capital. En otros momentos se impuso solo de manera preventiva y de custodia. El caso de penitenciaria, proviene de la iglesia en la edad media; establecida por los monjes para que mediante concentración y plegaria redimieran sus penas.

Aspecto importante a resaltar desde la punición canónica, es que el trabajo es utilizado para fines de reincorporar a la sociedad a la persona que cometió algún ilícito o falta, en esta etapa el trabajo no era obligatorio, pero el penado costaba sus gastos, por lo que los que no trabajaban recurrían a sus familiares para solventar sus gastos. Más adelante las prisiones legas también incluían el sistema de trabajo para los mendigos, vagabundos, prostitutas y jóvenes delincuentes.

De igual manera los sistemas de aislamiento y del silencio utilizaron el trabajo en algunos casos de manera obligatoria de los reclusos en dichas instituciones. Fue hasta la implementación del sistema progresivo y de marcas que el binomio conducta-trabajo cobra mayor importancia. De este sistema progresivo surgen con base en el trabajo diversas alternativas de prisión, creándose así las prisiones agrícolas o semi-abiertas.

4.3.- El desarrollo teórico-criminológico en el caso de México.

Se presenta a la par con las nociones de derecho pues desde civilizaciones antiguas surge la necesidad de sentar las bases del Derecho, primero hay que tener conocimiento de su historia, como son las culturas preclásicas del México antiguo, su época colonial y la independiente, por lo tanto la historia del derecho se divide en las siguientes épocas:

4.3.1.- Época prehispánica o precortesiana.

México ha dividido desde la antigüedad en grandes culturas y pueblos; Al tratarse de culturas como la azteca ha sido de gran importancia, aquí el derecho se manifestó en costumbres, las cuales eran ligadas muchas con la religión. Sin embargo, la inclinación habitual de la gran masa indígena ante el poder de los miembros creó una incertidumbre para la posición jurídica de los humildes.

Los aztecas desarrollaron en su cultura el derecho civil y ellos implantaban leyes para regular la conducta, por lo tanto tenían un sistema jurídico, el sistema azteca de familia, el matrimonio fue potencialmente poligámico, el matrimonio era un acto formal, pero en los aztecas ya se había implantado el sistema del divorcio⁵³.

Las sucesiones y el testamento se empleaban, ya que cuando muere el familiar se pasaban sus bienes a quien correspondía según designios.

Hubo una jerarquía de tribunales aztecas comunes, desde el:

→ Teuctli, el cual era el juez de elección popular, anual, competente para asuntos menores, pasando por un tribunal de tres jueces vitalicios, para asuntos más importantes, nombrados por el cihuacóatl, hasta llegar mediante un sistema

⁵³ Se dice que el divorcio era posible, con intervención de autoridades, que en caso de comprobarse una de las múltiples causas solían autorizar de mala gana la disolución del vínculo, perdiendo la mitad de sus bienes.

de apelación, al tribunal de monarca, que se reunía cada 24 días por lo que se puede decir que ya los aztecas manejaron contratos, era muy conocido como el trueque, compraventa, préstamos, los contratos como se indica eran verbales y en ocasiones se utilizaron testigos para evitar abusos.

Cuando en ocasiones ciertos indígenas faltaban a la ley, el derecho penal, desde luego, era muy sangriento, ya que ellos manejaron la pena de muerte esta fue muy pintoresca y cruel, un ejemplo era el homicidio, ya que se castigaba con la muerte, pero tenían derecho a un abogado, los aztecas aparte de la pena de muerte utilizaron otros castigos como la esclavitud, la mutilación, el destierro, etc. El comercio era una de las actividades más conocidas y practicadas por los indígenas, por lo que el derecho mercantil, se manejaba en ellos, ya que aunque no había moneda había el trueque, pero siempre y cuando fueran del mismo valor.

La restitución al ofendido era la base principal para resolver los actos antisociales, El destierro o la muerte era la suerte que esperaba al malhechor que ponía en peligro a la comunidad.

Se empleaban jaulas y cercados para confinar a los prisioneros, antes de juzgarlos o sacrificarlos, Desde luego, tales jaulas y cercados cumplían la función de lo que hoy llamamos cárcel preventiva.

Castigos más usuales:

- El robo, se castigaba con la esclavitud, hasta que se hiciera la restitución de lo robado.
- El robo en camino real, pena de muerte instantánea por lapidación.
- Robo del maíz, cuando estaba creciendo en el campo, pena de muerte o esclavitud
- Hurto de oro, plata o jade, pena de muerte,
- El asesinato, incluso de un esclavo, pena de muerte,
- La intemperancia (vicio de que no sabe moderar sus apetitos), reprobación social, descrédito y hasta la muerte por lapidación y a golpes,
- La calumnia, corte de los labios y algunas veces, también de las orejas,

- El incesto, muerte en la horca,
- La sodomía, muerte en la horca,
- Homosexualidad, empalamiento para el sujeto activo; extracción de las entrañas, por el orificio anal, para el sujeto pasivo
- Lesbianismo, muerte por garrote.

Por el miedo a la severidad de las leyes nunca fue necesario recurrir al encarcelamiento, como medio para ejecutar el castigo de un crimen, Las jaulas y cercados se empleaban con el objeto de confinar a los prisioneros antes de juzgarlos o sacrificarlos. Los aztecas “rehabilitaban a priori”, es decir, prevenían el crimen a través del terror.

Una visión muy clara de lo que podría ser el prototipo de la cárcel prehispánica: era “cuauhcalli”, que quiere decir “jaula o casa de palo” y la segunda era “petlacalli”, que quiere decir “casa de esteras”.

Los Mayas presentan perfiles diferentes a los azteca más sensibilidad, sentido de la vida más refinado, concepción metafísica del mundo más profunda, en suma, una delicadeza connatural que ha hecho de los Mayas uno de los pueblos más interesantes de nuestra historia.

Castigos más usuales:

- El abandono de hogar no estaba castigado
- El adúltero era entregado al ofendido, quien podía matarlo o perdonarlo
- La mujer adúltera, su vergüenza e infamia se consideraban penas suficientes
- El robo de cosas que no podían ser devueltas, se castigaba con la esclavitud
- Violación, lapidación, con la participación del pueblo entero
- Estupro, igual que la anterior
- Corrupción de virgen, muerte

- Sodomía, muerte en un horno ardiente
- Traición a la patria, muerte
- Homicidio no intencional (culposo), indemnización de su importe con los bienes propios del ofensor o, en el caso de no tenerlos, con los de su mujer o familiares
- Homicidio de un esclavo, resarcimiento del perjuicio
- Deudas, muerte y sustitución en la misma obligación por parte de los familiares del deudor
- Deudas en el juego de pelota, esclavitud
- Incendio por negligencia o imprudencia, indemnización de su importe
- Incendio doloso, muerte, en algunos casos satisfacción del daño

A los funcionarios corruptos se les esculpía en ambas mejillas figuras alusivas a los delitos que cometían; el castigo se ejecutaba en la plaza pública. Los mayas solamente usaban unas jaulas de madera que servían como cárcel para los prisioneros de guerra, los condenados a muerte, los esclavos prófugos, los ladrones y los adúlteros. Uno de los castigos degradantes era cortar el cabello del culpable cuyo delito no ameritaba pena de muerte o esclavitud, o cuyo crimen, aunque fuera muy importante, no estaba comprobado.

Los Zapotecos la delincuencia era mínima entre los zapotecos, las cárceles de los pueblos pequeños, son auténticos jacales sin seguridad alguna, A pesar de ello los indígenas presos, no solían evadirse. Algunos de los delitos castigados con mayor severidad eran los siguientes:

- Mujer adúltera, castigada con pena de muerte (si el marido la perdonaba, no podía volverse a juntar con ella) a la que el Estado castigaba con crueles mutilaciones
- El cómplice de la adúltera, era severamente multado y obligado a trabajar para el sostenimiento de los hijos en el caso de que los hubiera.
- El robo, el castigo era la muerte y los bienes del ladrón se le cedían al robado
- La embriaguez entre los jóvenes, se sancionaba con penas de encierro

- ◆ La desobediencia a las autoridades, penas de encierro y flagelación, en caso de reincidencia

Las cárceles de los zapotecos únicamente se utilizaban para los jóvenes que se embriagaban y desobedecían a las autoridades y se castigaba con flagelación en caso de reincidencia.

Los Tarascos poseen poca información sobre sus instituciones legales, no obstante, durante el “ehuataconcuaro” (días de fiesta), en el vigésimo día de las fiestas, el sacerdote mayor (petamuti) interrogaba a los acusados que estaban en las cárceles esperando ese día y acto continuo dictaba la sentencia. Cuando el sacerdote mayor se encontraba enfrente de un delincuente primario y el delito era leve, sólo se amonestaba en público, en caso de reincidencia por cuarta vez, la pena era de cárcel.

En la famosa fiesta de los tarascos, el ehuataconcuaro, el número principal lo constituía el relato que el Petamuti hacía al pueblo de los gloriosos antecedentes de su raza; después el sacerdote interrogaba a los acusados y dictaba su sentencia, para demostrar que ni los peores crímenes podían empañar la gloria de su raza, por eso se castigaba con la muerte y se quemaban los cadáveres.

Por lo tanto, los principales delitos y las penas que se castigaban entre los tarascos, eran los siguientes:

- ◆ Homicidio, muerte ejecutada en público
- ◆ Adulterio, muerte ejecutada en público
- ◆ Robo, muerte ejecutada en público
- ◆ Desobediencia a los mandatos del rey, muerte ejecutada en público,

Las cárceles entre los tarascos, servían exclusivamente para esperar el día de la ejecución, igualmente que entre los mayas.

En conclusión podemos decir que las leyes penales de los pueblos autóctonos de nuestro país, eran muy severas. Se consideraban como actos delictivos principalmente, el aborto, el abuso de confianza, el adulterio, el asalto, la embriaguez, el homicidio, la riña, el robo y la traición; imponiéndose principalmente las siguientes penas: Muerte, esclavitud, prisión y pérdida de la nobleza. (Ver Cuadro # 35)

CUADRO 35: PRISIONES EN EL MÉXICO PREHISPANICO	
AQUÍ LAS FORMAS DE LA PENA SON:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Opuesta a la venganza privada. ● En algunos casos la ejecución de las pena por manos del ofendido y en ciertos casos. ● En ocasiones se permitía la restitución que era la regla. ● Cuando se ponía en peligro a la comunidad. La muerte o el destierro eran sanciones aplicables. ● La prisión se utilizaba meramente como preventiva, y también podía atenuar la pena fijada por el Estado. 	
ÉPOCA PRECUAUHTEMICA	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversos grupos étnicos, con culturas y costumbres diferentes. ● Muy parecidas entre sí en muchos aspectos a los pueblos aztecas. ● La concepción de vida, su moral, organización y criterios políticos. ● El derecho indígena era terrible y severo. ● La sanción penal era pena pública. ● Responsabilidad estricta del Estado.
AZTECAS	<ul style="list-style-type: none"> → EL TEILPILOYAN: Fue una prisión menos rígida, era para deudores y para reos que no deberían sufrir la pena de muerte. → EL CUAUHCALLI: La cárcel para los delitos más graves, destinada a cautivos a quienes habría de serles aplicada la pena capital. Consistía en una jaula de madera muy estrecha y vigilada, donde se procuraba hacer sentir al reo los rigores de la cercanía de la muerte. Desde el momento que era hecho prisionero. → EL MALCALLI: Era una cárcel especial para los cautivos de guerra; a los que tenía con gran cuidado y se obsequiaba comida y bebida abundantemente. → EL PETLACALLI: Cárcel donde eran encerrados los reos por falta leve. <ul style="list-style-type: none"> ● No existía idea de correccionalismo ni menos de readaptación. ● La cárcel ocupaba un sitio secundario para las acciones delictivas poco importantes. ● Los aztecas mantenían a sus delincuentes potenciales bajo el peso de un convenio tácito de terror.
MAYAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizaban jaulas como cárcel preventiva en tanto se esperaba el cumplimiento de la sentencia. ● La muerte la más usada, para los delitos graves. ● Adulterio, prisioneros de guerras, los esclavos, fugitivos y algún tipo de ladrones.
ZAPOTECAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocían la cárcel por dos tipos de delitos: la embriaguez entre los jóvenes y la desobediencia a las autoridades.
TARASCAS	<ul style="list-style-type: none"> ● También se utilizó la prisión como estancia temporal, en tanto se cumplía la sentencia de muerte. ● Aplicaba una gran variedad de métodos: desde la extracción de las entrañas por el ano, hasta desangrar mediante el vaciamiento de los ojos.

Fuente: Elaboración propia con base en Carranca (1986)

4.3.2.- Época Colonial.

En este punto hay que ser breves ya que el sistema jurídico de los aztecas y los españoles peninsulares, tuvieron una unión de sistemas; pero al final se puede decir que se sustituyo el sistema indígena por las leyes españolas las cuales fueron creadas para las colonias de España en América y se les llamó Leyes de Indias. Las leyes fueron basadas del siglo XIII, como la ley Toro de 1505, la recopilación de 1567 y la novísima recopilación de 1805. Y también como en la época prehispánica; había esclavitud pero con sus restricciones sobre los indígenas. Todas las penas y castigos eran de menores penas sobre los indígenas.

Las leyes de Nueva España, a pesar de las disposiciones del monarca Carlos V, fueron netamente europeas, Las normas jurídicas que estuvieron en vigor de una manera preponderante fueron las de Castilla conocida como Leyes de Toro y la Recopilación de las Leyes de los Reinos de las Indias.

Durante la *época Colonial* la cárcel más importante fue la **de la Acordada**, que sirvió eficazmente hasta 1757 ya que para esa fecha, por su deterioro, hubo la necesidad de reconstruirla para posteriormente sustituirla por la **cárcel de Belém**, la cual comenzó a funcionar en 1862. (Ver Cuadro # 36)

CUADRO 36: PRISIONES FAMOSAS EN MÉXICO EN EL SIGLO XVII Y XVIII	
NOMBRE DE LA PRISIÓN	DESCRIPCIÓN
LA REAL DE CORTE	Se ubicaba en la que actualmente es el Palacio Nacional.
LA DE SANTIAGO TLALTELOLCO	Que se utilizo para prisioneros especiales y por mucho tiempo fue la prisión militar de México.
LA ACORDADA	Lo que es avenida Juárez, a la altura de Balderas. (1757)
CÁRCELES DE LA SANTA INQUISICIÓN	La perpetua, la secreta y la de ropería.
BELEM	1862
LA CASA PARA CORRECCIÓN DE MENORES VARONES	En el antiguo colegio de San Pedro y San Pablo que posteriormente fue trasladada a Tlalpan en 1908.
LA CASA PARA CORRECCIÓN DE MENORES MUJERES	Ubicada en el edificio de Panzacola Coyoacan.

Fuente: Elaboración propia con base en García (1999)

4.3.3.- Época Independiente.

Al iniciarse el período de la Independencia, el Cura de Dolores decretó la abolición de la esclavitud. Surgiendo posteriormente dentro de un caos legislativo, disposiciones tendientes a organización de policía; sobre vagancia, mendicidad, salteadores de caminos, etc.

México al empezar a ser un país independiente; todavía seguía regido por algunas leyes que fueron implantadas en la Nueva España. Las leyes que estaban vigentes desde la Nueva España fueron después cambiadas por las leyes y códigos nacionales; en el derecho civil: hubo un rato en donde las Leyes de Indias de 1680 y otras estaban vigentes en México independiente, pero, a partir de la guerra de Reforma, Benito Juárez expidió en el año de 1859 una nueva estructura en México y por lo tanto un cambio de organización social mexicano; los más importantes fueron:

1. La separación de Iglesia y Estado.
2. Establecimiento del registro civil
3. Matrimonio como un contrato civil.

Las penas de estos ordenamientos los trabajos personales para los indios por excusarles las de azotes y pecuniarias debiendo servir en conventos, ocupaciones o ministerios de la Colonia y siempre que el delito fuera grave, pues si resultaba leve, la pena sería la adecuada, aunque continuando el reo en su oficio y con su mujer; sólo podían los indios ser entregados a sus acreedores para pagarles con sus servicios, y los mayores de 18 años podían ser empleados en los transportes donde se careciera de caminos o de bestias de carga. Los delitos contra los indios debían ser castigados con mayor rigor que en otros casos.

Sierra O'Reilly elaboró un proyecto de código civil, el 8 de diciembre de 1870, el congreso aprobó el Código Civil mexicano del D.F. el 31 de marzo de 1881 la llamada Ley Venustiano Carranza; esta tenía mucha relación con la familia y los

divorcios. El 30 de agosto de 1928 fue expedido el código civil para el D.F. y los territorios federales, pero apenas el 1 de octubre entro en vigor en 1932. Aunque eso no fue todo el cambio ya que en el derecho Penal se manejaron tres códigos como el Martínez (1 de abril de 1872), Almaraz (en vigencia el 15 de diciembre de 1929); en este código se quitó la pena de muerte. Y el penal vigente en 1931. *(Veáse Cuadro # 37)*

CUADRO 37: PROYECTOS PENITENCIARIOS EJECUTADOS (SIGLO XIX Y PRINCIPIO DEL XX)	
AÑOS	ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES
1814	<ul style="list-style-type: none"> ● La reglamentación de las cárceles de la ciudad de México. ● Se establecieron talleres de arte y oficio.
1820-1826	<ul style="list-style-type: none"> ● Se instituye el trabajo como obligación del interno. ● Se señalaban las condiciones de la admisión a los penales conforme a la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos de 1824, en donde se indica que la nación adoptaba el sistema federal.
1843	<ul style="list-style-type: none"> ● Se estableció la separación de presos, destinando la cárcel de la ciudad para los sujetos a proceso. ● Surge la cárcel de la Acordada o cárcel de Puebla. Que funciona como cárcel nacional hasta su demolición en 1863. ● Sustituida por la cárcel de Belem. Se recluían presos de autoridad política y judicial, no reos por delitos militares o niños. Había hombres y mujeres. Los encauzados y sentenciados no estaban separados. ● La de la ExAcordada: para los sentenciados. ● Santiago Tlatelolco: para los sujetos a presidio o destinados a trabajar en obra pública.
1871	<ul style="list-style-type: none"> ● La legislación en materia penal apareció en el código de 1871 incluía: Un sistema penitenciario propio partiendo de la base de la progresividad del mismo y de la clasificación del reo, conforme al TRABAJO y la EDUCACIÓN. Existieron cárceles, presidios, fortalezas, prisiones como la de: -San Juan de Ulúa y -Perote.
1900	<ul style="list-style-type: none"> ● Es inaugurada Lecumberri el 29 de septiembre de 1900. (La planeación duro 15 años. Estaba constituida con 45,500 metros cuadrados) Se estreno como penitenciaria del Distrito Federal, luego como cárcel preventiva. Planeada para 996 internos y llevo a tener 6,000.
1908	<ul style="list-style-type: none"> ● Se establece la Colonia Penal Islas Marías.

Fuente: Elaboración propia con base en Ruidiaz (1999)

Otro punto importante en la historia acerca de la cuestión de los delitos y las penas, fue la creación de la constitución ya que esta, es la ley suprema del país, la cual fue expedida por el poder Constituyente con el objetivo de organizar los poderes. Se dice que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos vigente en la actualidad fue promulgada el 5 de febrero de 1917 y entró en vigor el 1 de mayo de ese mismo año. Está integrada por dos partes: la *dogmática*, que

trata de los derechos fundamentales del hombre y contiene las limitaciones de la actividad del Estado frente a los particulares; y la *orgánica*, que tiene por objeto articular y estructurar el poder público, señalando las facultades de sus órganos.

Por lo que se puede decir que México al consumir su independencia no tenía la constitución sino hasta el año de 1917, antes de la constitución política de los Estados Unidos contaba la Nueva España con la llamada constitución federal, también la constitución de Cádiz. La importancia de esta constitución puede decirse que fue una fuente de inspiración para nuestra constitución. En el año de 1814 fue aprobado el decreto Constitucional para la libertad de la América Mexicana, esta fue en Apatzingán.

El 29 de septiembre de 1900, se inauguró la Penitenciaría de **Lecumberri**, para recluir a los presos sentenciados que se encontraban en la cárcel de Belém; a partir de la fecha se llevó a cabo el traslado de los sentenciados en pequeños grupos. (Ver Cuadro # 38)

CUADRO 38: ANTECEDENTES DEL REGIMEN PENITENCIARIO EN MEXICO	
EPOCA	ANTECEDENTES
PREHISPANICA	Se aplicaban penas generalmente muy crueles, tales como la esclavitud, el sacrificio, el empalamiento y el destierro.
COLONIAL	Con la llegada de los españoles se implantaron los tribunales de la santa inquisición, en donde los castigos y tormentos eran semejantes a los aplicados en Europa.
DESPUES DE LA INDEPENDENCIA	<p>Se aplicaban como penas la horca, el fusilamiento, la ley fuga, la privación de la libertad y el destierro en lugares como San Juan de Ulúa y Valle Nacional. La constitución de 1857 determino en su artículo 23 la creación de un sistema penitenciario, sin embargo es el código penal de 1871, conocido como código Martínez de castro, señalaba las penas de prisión que dividía en ordinaria y extraordinaria, la pena de muerte, la reclusión preventiva y la ejecución penal.</p> <p>En el D.F. se crean dos cárceles; Una simplemente para detenidos, y otra; para los presos adultos encausados o condenados. El Hospicio de pobres: para menores de edad, se les imponía una pena correccional.</p> <p>El régimen penitenciario adoptado en el país era el de prisión común, de día y de noche con libre comunicación de los presos entre sí se les ocupaba con trabajo honesto y lucrativo creándose, con el producto del mismo, un pequeño capital para que tuvieran medios de subsistencia al recobrar su libertad. Se les capacitaba en un oficio o arte, eran instruidos en la moral y en la religión.</p> <p>Del código de 1871 se derivaron: La libertad preparatoria y el indulto.</p> <p>Si el interno era condenado por delitos políticos el producto de su trabajo se les daba integro. Si el interno lograba obtener un trabajo fuera del establecimiento penitenciario, se le aumentaba otro cinco por ciento, que podía extenderse hasta el setenta y cinco por ciento del producto total. Con ello se trataba de estimular a los reos a buscar por si mismos el trabajo.</p>
	<p>Se observa un esfuerzo por establecer un régimen penitenciario, donde se proponen una serie de consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que se aplicara la prisión individual a los detenidos. 2. Que se ampliaran los casos en que se dejara en libertad a los acusados por delitos que merecieran pena corporal, siempre y cuando no hubiere algún inconveniente legal. 3. Que hubiera con carácter oficial, juntas protectoras y de beneficencia. 4. Que se ampliara el número de casos de excarcelación y de libertad en fiado. 5. Que se estableciera un registro de condenados para averiguar quiénes eran reincidentes. 6. Que la responsabilidad civil se hiciera efectiva en oficio.

<p>"MODERNA"</p>	<p>El código penal de 1929, que deroga al de 1871, estableció en el título IV, capítulo 1, de los artículos 203 al 248, la reglamentación de la ejecución de sentencias. mencionaba:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clasificación de delincuentes. ➤ Diversificación del tratamiento para la individualización de la pena. ➤ Medios adecuados para combatir los factores psíquicos que orillaron a la comisión del delito. <p>Dicho código también señaló en el capítulo II del mismo título IV que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La obligación que tenía el reo condenado de trabajar con la finalidad no solo educativa y de higiene, sino también para alcanzar una habilidad técnica y una utilidad económica. ➤ El sueldo, salario o jornal que se les pagaba a los reos era igual al de los trabajadores libres del mercado más cercano al establecimiento penal. <p>El trabajo era designado tomando en consideración el sexo, la edad, el estado habitual de salud, la constitución física, la vida precedente y las aptitudes para el trabajo.</p> <p>El reo privado de su libertad estaba obligado a pagar su alimentación y vestido del producto de su trabajo; el resto se dividía en: Un 50% para la familia del preso cuando le necesitara y Un 35% se destinaba para formarle un fondo de reserva.</p> <p>La porción que el gobierno debía percibir nunca habría de exceder de la cantidad que real y efectivamente gastase en el reo, y cuando este no podía sufragar con el producto de trabajo los gastos que causare, se le ejecutaba en sus bienes solo en la parte que excediera de la cantidad que la ley civil fijaba como patrimonio familiar.</p> <p>El fondo de reserva de los reos que fallecían antes de cumplir su condena o de salir en libertad preparatoria, se aplicaba por partes iguales a la reparación del daño y a la familia del fallecido. Del dinero antes citado se podría emplear hasta el 50% en dar auxilios extraordinarios a su familia para subvenir a las necesidades que se derivan de accidentes comprobados y, hasta un 10% en gratificaciones al mismo reo durante el tiempo que se hiciera acreedor a ellas por su buen comportamiento.</p> <p>Con la parte proporcional destinada para pagar al preso podía variar su alimentación o adquirir los alimentos que quisiera y que lícitamente era permitido dársele conforme al reglamento del lugar de detención; el resto de los fondos se entregaba a cada reo de acuerdo a lo señalado en los ordenamientos respectivos.</p> <p>La fianza podía dispensarse por el consejo cuando el preso careciera en lo absoluto de bienes y de personas que pudieran ser sus fiadores.</p>
<p>ACTUALIDAD POSMODERNA</p>	<p>Con la expedición de la ley que establece las normas mínimas sobre readaptación social de sentenciados, en 1971, los temas penitenciarios y criminológicos en nuestro país tomaron gran auge por parte de los teóricos y prácticos, cuya actividad estaba en contacto con estas materias.</p> <p>En el D.F. se edificaron tres centros destinados a prisiones preventivas ubicados en los puntos norte, sur y oriente. (la finalidad fue erradicar de una vez por todas la existencia de la cárcel preventiva de la ciudad de México, mejor conocida como el palacio negro de Lecumberri; construido para albergar a 700 presos, donde se encontraban alrededor de 3, 800 presos)</p> <p>La reforma penitenciaria trajo como consecuencia la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparación del personal. ➤ La necesidad de una conveniente clasificación de los internos. ➤ Traslado de los mismos. <p>No era, ni es posible por tanto de hablar de la aplicación de ningún tratamiento en una institución penitenciaria en donde la característica primigenia era la promiscuidad, con sus consecuencias, a pesar de los esfuerzos por abatirla.</p> <p>Actualmente se requiere la búsqueda de medios más idóneos para lograr la readaptación social de sentenciados, a fin de que el individuo sea útil a la sociedad en que vive.</p> <p>La estructura jurídica que se debe de aplicar es la de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudio de personalidad. ➤ Estricta supervisión. ➤ Tratamiento conveniente con miras a lograr la readaptación social del sujeto, protegiendo a la comunidad en que se desarrolla.

Fuente: Elaboración con base en Mendoza (1999)

4.3.4.- Época Contemporánea.

El Derecho Penal es el conjunto normativo perteneciente al derecho público interno, que tiene por objeto al delito, al delinciente y a la pena o medida de seguridad, para mantener el orden social mediante el respeto de los bienes jurídicos tutelados por la ley.

De la noción anterior se dice que el derecho penal pretende preservar un equilibrio que dé seguridad a los miembros de la sociedad. Cada grupo social, según el tiempo y lugar, crea sus propias normas penales⁵⁴ con rasgos propios, los cuales varían conforme se modifican las condiciones sociales.

Durante la Decena Trágica, el edificio de la cárcel de Belém fue parcialmente destruido; sin embargo, funcionó hasta el 26 de enero de 1933, fecha en la que por decreto se trasladó a toda la población penitenciaria a Lecumberri, mejor conocido como “El Palacio Negro”, ya que de ser una Penitenciaría modelo, decayó por el maltrato a los presos, las condiciones en que vivían y hasta el color gris del edificio, el cual operó como cárcel hasta el 26 de agosto de 1976, pero que debido a la insuficiencia en sus instalaciones para la estadía de procesados sin derecho a la libertad provisional fue cerrada definitivamente.

4.4.- Surgimiento del moderno sistema penitenciario en México.

Para el año de 1952, en Santa Martha Acatitla se construye el centro de reclusión femenil, conocido como **Cárcel de Mujeres (1)**; el 23 de noviembre de 1982 la población de internas fue trasladada a las instalaciones del Centro Médico de Reclusorios, con la denominación de Centro Femenil de Readaptación Social.

⁵⁴ Existen varias nociones de derecho penal que deben distinguirse para su adecuado manejo y comprensión, como derecho penal objetivo, derecho penal subjetivo, derecho penal sustantivo, derecho penal adjetivo, etcétera.

En el año de 1957 fue inaugurada la **Penitenciaría del Distrito Federal (2)**, para albergar a los sentenciados ejecutoriados⁵⁵. Para el año de 1959 entra en funciones el Centro de Sanciones Administrativas cuya finalidad hasta la fecha ha sido la de custodiar a las personas que cometen alguna infracción a los Reglamentos Gubernativos y de Policía o bien que desobedezcan un mandato judicial y cuya sanción no exceda de 36 horas de arresto.

Hasta el año de 1969, el Sistema Penitenciario no contaba con una coordinación integral para el desarrollo de sus funciones, considerando que los reclusorios del Departamento del Distrito Federal, si bien dependían orgánicamente de la Dirección de Gobernación, los titulares de los principales centros de reclusión; Penitenciaría de Lecumberri, Penitenciaría del Distrito Federal y Cárcel de Mujeres, acordaban en varias ocasiones directamente con el Oficial Mayor y algunas veces con la autoridad superior del propio Departamento.

El 29 de diciembre de 1970 en el Diario Oficial se crea la Dirección Jurídica y de Gobierno, a la que se le otorgó entre otras atribuciones, las correspondientes a la administración de las cárceles y reclusorios del Departamento, así como de la dirección y coordinación del Sistema Penitenciario. Los objetivos para la creación de esta Dirección fueron: los de establecer políticas adecuadas que permitieran un eficiente funcionamiento de las cárceles y reclusorios, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, tanto en materia constitucional, como las emanadas de la Ley de Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados y las de los Códigos Penal y de Procedimientos penales.

Con base en las reformas a la Ley Orgánica de la Administración del Departamento del Distrito Federal, de julio de 1972, el Jefe del Departamento del Distrito Federal mediante acuerdo otorgó a los titulares de las Delegaciones de

⁵⁵ Son personas que ya se les ha comprobado su culpabilidad, por lo cual también ha sido dictada (ejecutada) su sentencia.

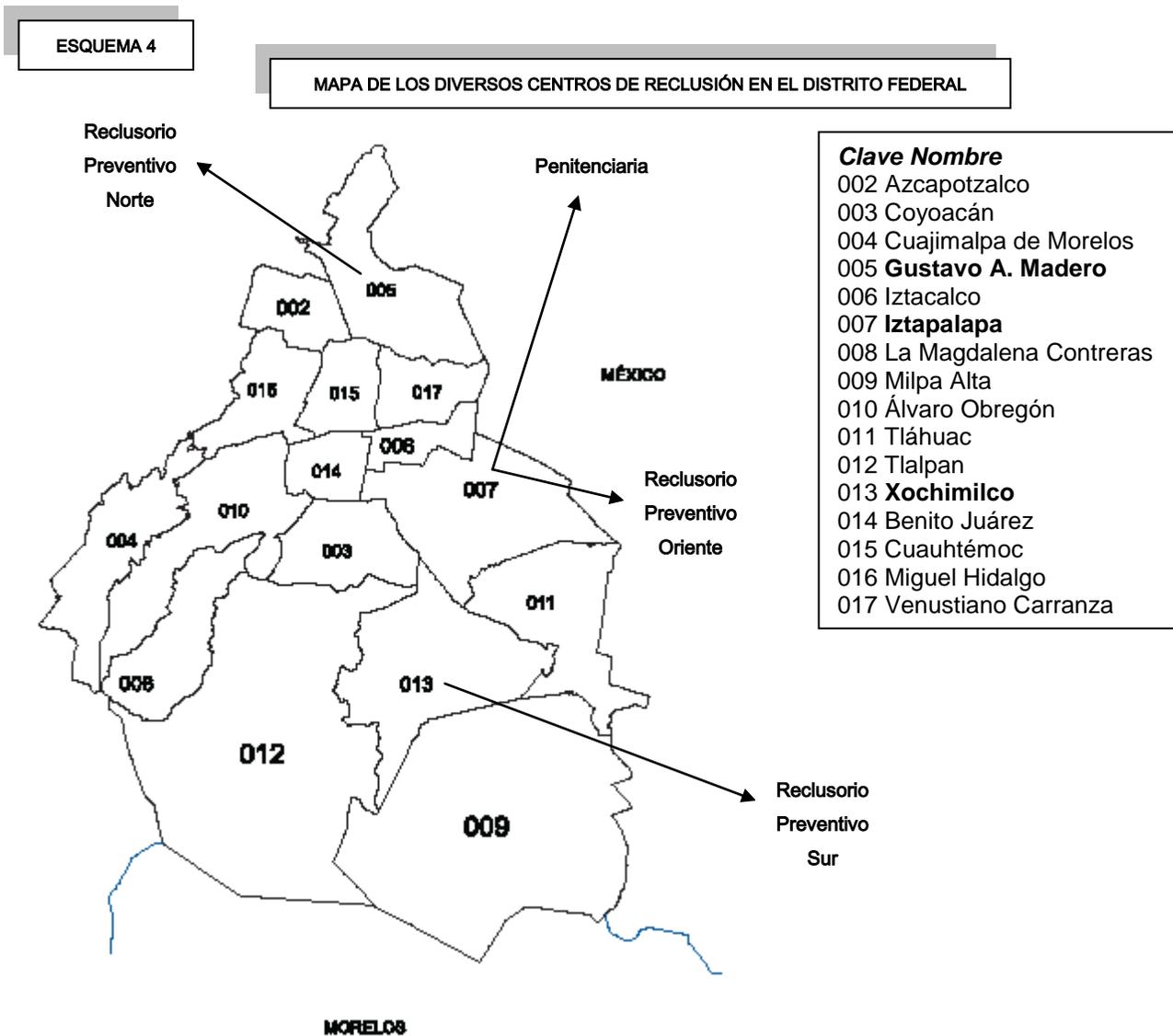
Xochimilco, Álvaro Obregón y Coyoacán, facultades para manejar los Reclusorios Administrativos y cárceles de su jurisdicción, disposiciones que entraron en vigor el 31 de diciembre de 1972. Posteriormente, mediante decreto de reformas a la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, de fecha 19 de octubre 1976, se dio a conocer la creación de la Comisión Técnica de Reclusorios del Distrito Federal, que dependió directamente del Jefe del Departamento del Distrito Federal.

El 26 de agosto de 1976 se inauguran los **Reclusorio Preventivo Oriente (3)** y en el mes de octubre el **Reclusorio Preventivo Norte (4)**, hacia los que fue canalizada la población interna de Lecumberri y de los reclusorios administrativos de otras delegaciones.

Un año después, el 4 de octubre de 1977, se creó la **Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social**, cuyas facultades fueron las de coordinar, vigilar y cumplir con la legislación vigente para la administración de los establecimientos de reclusión en el Distrito Federal, quedando adscrita a la Secretaría General de Gobierno "A". Una de las acciones que muestra la inclusión del humanismo en el Sistema Penitenciario fue sin duda la creación del Centro Médico de Reclusorios, inaugurado el 11 de mayo de 1976, con 300 camas para atender casos psiquiátricos y 30 camas para problemas quirúrgicos de medicina especializada.

Posteriormente, en 1982 la población fue trasladada al **Reclusorio Preventivo Varonil Sur (5)**, en donde permanecieron hasta 1989, año en que fue construido un edificio anexo y que a la fecha ocupa el **Centro Varonil de Rehabilitación Psicosocial (6)**, ubicado en el Estado de Morelos.

En seguida se muestra de manera esquemática la ubicación geográfica del sistema penitenciario del Distrito Federal:



Fuente: Elaboración Propia

El 14 de agosto de 1979 se expide el Reglamento de Reclusorios del Distrito Federal, que viene a complementar el marco jurídico penitenciario del Gobierno de la Ciudad y en ese mismo año se inaugura un reclusorio más, el

Preventivo Sur, en el que se acondicionó una área exclusiva para internos inimputables.

El 23 de noviembre de 1982, la población interna de la Cárcel de Mujeres fue trasladada al Centro Femenil de Readaptación Social y en diciembre 16 de 1983 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley Orgánica del Departamento de Distrito Federal, que en su Artículo V establece que la Jefatura del Departamento contará con la Secretaría General de Desarrollo Social para atender, entre otros, lo concerniente a los Reclusorios y Centros de Readaptación Social.

En 1989, el Sistema Penitenciario cuenta con un nuevo edificio, el **Reclusorio Preventivo Femenil Norte (7)**. Con el fin de capacitar al personal que atiende a la población interna, el 21 de abril de 1990, fue creado el Instituto de Capacitación Penitenciaria por sus siglas **INCAPE**.

En el año de 1991 entra en operación el **Reclusorio Preventivo Femenil Oriente (8)**, con este último el Sistema Penitenciario del Distrito Federal, cuenta con 8 centros de tratamiento penal y uno por faltas administrativas.

De 1983 al 15 de septiembre de 1995, la Dirección General ha sufrido los siguientes cambios de adscripción: como parte de la Secretaría General de Desarrollo Social (Diario Oficial de septiembre 4 de 1985); readscripción a la Secretaría General de Gobierno (Diario Oficial de junio 10, 1986); readscripción a la Secretaría General de Protección y Vialidad (Diario Oficial de diciembre 12, 1988); el 15 de noviembre de 1991, fue publicada su readscripción a la Secretaría General de Gobierno a través del Acuerdo de Coordinación que celebró la Secretaría General de Gobierno y la Secretaría General de Protección y Vialidad.

El 15 de septiembre de 1995, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en el cual se realizaron importantes adecuaciones a la estructura

orgánica del Departamento del Distrito Federal, por lo que la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social depende estructuralmente de la Subsecretaría de Gobierno, que a su vez depende de la Secretaría de Gobierno.

Según lo dispuesto en el Artículo 70 transitorio de las Reformas al Estatuto del Gobierno del Distrito Federal, del día 4 de diciembre de 1997, se faculta al Jefe de Gobierno del Distrito Federal, para aplicar las disposiciones de la Ley que Establece las Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados y del Código Penal para el Distrito Federal en Materia del Fuero Común. Asimismo, se procedió al cumplimiento del Decreto No. 10/98, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el día 14 de febrero de 1998, que en el acuerdo primero señala: se delega a la Secretaria de Gobierno las facultades para Ejecutar Sentencias Penales y determinar los criterios y políticas para el otorgamiento de los beneficios de la Ley en Materia del Fuero Común en todo el Sistema Penitenciario del Distrito Federal, motivo por el cual se creó la Dirección de Ejecución de Sentencias con fecha 1ro de marzo del mismo año, dependiente de la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social.

Con fecha 17 de diciembre de 1998, la Oficialía Mayor autoriza la transferencia de la Dirección de Ejecución de Sentencias de la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social a la adscripción de la Subsecretaría de Gobierno del Gobierno del Distrito Federal, con vigencia a partir del 1ro de octubre del mismo año.

El 11 de agosto de 1999, se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, al cual se le hacen reformas que fueron publicadas en la Gaceta Oficial con fecha *14 de enero del 2000*, que en los artículos 7 y 36 determinan la nominación actual de esta Unidad Administrativa "**Dirección General de Prevención y Readaptación Social**" (el cual veremos enseguida de manera más completa).

El *Cuadro # 39* refleja el surgimiento de cárceles e instituciones de reclusión.

CUADRO 39: SURGIMIENTO DE CARCELES E INSTITUCIONES DE RECLUSION EN MÉXICO DEL SIGLO XX	
CARCELES E INSTITUCIONES	FUNDACIÓN
LECUMBERRI	29 Septiembre de 1900
CÁRCEL DE MUJERES	1952
PENITENCIARIA DEL DISTRITO FEDERAL	1957
CENTRO DE SANCIONES ADMINISTRATIVAS	1959
DIRECCION JURIDICA Y DE GOBIERNO	29 Diciembre de 1970
COMISION TECNICA DE RECLUSORIOS DEL DISTRITO FEDERAL	19 Octubre de 1976
RECLUSORIO PREVENTIVO ORIENTE	26 Agosto de 1976
RECLUSORIO PREVENTIVO NORTE	Octubre de 1976
CENTRO MEDICO DE RECLUSORIOS	11 Mayo de 1976
DIRECCION GENERAL DE RECLUSORIOS Y CENTROS DE READAPTACION SOCIAL	4 Octubre de 1977
RECLUSORIO PREVENTIVO SUR	1982
CENTRO FEMENIL DE READAPTACION SOCIAL	1982
INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION PENITENCIARIA (INCAPE)	21 Abril de 1990

Fuente: Elaboración propia con base en Dirección General de Reclusorios (2000)

4.4.1.- Fundamentos del sistema penitenciario de la ciudad de México: el caso de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social

La Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social, en cumplimiento a la Normatividad en Materia de Administración de Recursos (Circular Número Uno)⁵⁶, emitida por la Oficialía Mayor, para el ejercicio 1996, elaboró el documento intitulado " Manual Administrativo ", en el que se contemplan los objetivos, funciones y procedimientos de las unidades administrativas que conforman el Sistema Penitenciario de la Ciudad de México.

Con ello se pretendió dar *claridad administrativa* de las actividades que se realizaban para la custodia y readaptación de los individuos que por mandato legal

⁵⁶ Circular 1, Normatividad en Materia de Administración de Recursos 2000, Diario Oficial de la Federación Enero 2000.

se encontraban en calidad de procesados o cumpliendo sentencia ejecutoria en el Sistema de Reclusorios, con objeto de reintegrarlos a la sociedad como personas productivas capaces de *desarrollar algún oficio u ocupación* de manera que no representaran una carga para la sociedad.

La actualización del documento se realizó en base a la guía técnica para la elaboración de Manuales Administrativos, previamente proporcionada por la Dirección General de Administración, Desarrollo de Personal y Servicio Público de Carrera y en apego a los preceptos de la normatividad antes mencionada.

Durante los años de 1990 y 1991 fueron enviadas a la Coordinación Ejecutiva de Desarrollo Organizacional, propuestas de reestructuración de esta Institución, no autorizándose en el primer caso por insuficiencia presupuestal y no habiendo respuesta en el segundo. - Con fecha 3 de marzo de 1993 se recibió el dictamen favorable de los movimientos propuestos de reestructuración de la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social, por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previo dictamen de la Coordinación Ejecutiva de Desarrollo Organizacional⁵⁷.

Un año después, el 15 de agosto de 1994, se autorizó la creación de la Contraloría Interna, mediante oficio CE/526/94, y se solicitó la modificación del Manual Administrativo vigente, donde se incluyeron las funciones del área autorizada⁵⁸.

Mediante dictamen 105/96 de octubre del año de 1996, la Dirección General de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor determinó los cambios propuestos de reestructuración orgánica de la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social.

⁵⁷ Dictamen emitido por la Oficialía Mayor con clave OM/0152/93 de fecha 03/03/93.

⁵⁸ Oficio CE/526/94 de fecha 15 de Agosto de 1994.

Durante el año de 1997, la Dirección General de Modernización Administrativa autorizó mediante dictamen No. 201/97, el cambio propuesto de denominación, objetivo y funciones del Reclusorio Preventivo Femenil Sur por el de Centro Varonil de Rehabilitación Psicosocial del Distrito Federal.

El 27 de abril de 1998, con oficio MO/0808, la Oficialía Mayor emitió Opinión Técnica No. 022, mediante la cual autoriza la reestructuración orgánica de la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social, a partir del 1ro de marzo de 1998, en razón de haberse autorizado la creación de la Dirección de Ejecución de Sentencias.

Mediante oficio OM/1 074/98, de fecha 17 de junio de 1998, la Oficialía Mayor notifica dictamen autorizado 034 del mes de junio de 1998, sobre la propuesta de reestructuración orgánica de la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social en la cual se crea la Dirección de Ejecución de Sentencias; la vigencia correspondiente es a partir del 1ro de marzo del mismo año.

Con oficio OM/2036/98, de fecha 17 de diciembre de 1998, La Oficialía Mayor notifica dictamen 082, en donde se autoriza la transferencia de la Dirección de Ejecución de Sentencias de la Dirección General de Reclusorios a la adscripción de la Subsecretaría de Gobierno del G.D.F. con vigencia a partir del 1ro de octubre del mismo año.

Por último, con base en las reformas al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal publicadas en la Gaceta Oficial de fecha 11 de agosto de 1999, la Oficialía Mayor remite oficio OM/0712/2000, fechado el 18 de abril del 2000, por medio del cual adjunta el dictamen No. 010 que autoriza la reestructuración orgánica de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social, a partir del *16 de marzo del 2000*.

Entre las reformas que contiene la reestructuración orgánica debemos destacar el cambio de nomenclatura de la Unidad Administrativa⁵⁹, pasando de Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social a **Dirección General de Prevención y Readaptación Social**⁶⁰; asimismo, se crea la Subdirección de Prevención Social con el propósito de apoyar en las tareas de prevención de conductas delictivas.

En alcance al dictamen No. 10, con oficio No. OM/1817/2000 fechado el 10 de agosto del 2000, la Oficialía Mayor emite el dictamen No. 023 con vigencia a partir del 16 de marzo del 2000, en el que realiza algunas aclaraciones al dictamen anterior, relativas a la reestructuración orgánica de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social. Al respecto de Dicha Institución el Reglamento interior de la Administración pública del Distrito Federal correspondiente al Art. 36. menciona como alguna de sus atribuciones las siguientes:

- Coadyuvar en la operación y administración de los reclusorios y centros de readaptación social para arrestados, procesados y sentenciados;
- Aplicar la normatividad sobre readaptación social y ejecución de sentencias en los centros de reclusión del Distrito Federal;
- Proponer la suscripción de convenios que deba celebrar el Distrito Federal con instituciones académicas públicas y privadas en materia de capacitación, adiestramiento y profesionalización penitenciaria;

⁵⁹ Las **atribuciones** del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal en su Art. 33. dice que son atribuciones generales de los titulares de las Unidades Administrativas a que se refiere el presente Capítulo en su fracción VII.- Elaborar proyectos de creación, modificación y reorganización de las Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico Operativo adscritos a ellos y someterlos a la consideración del titular de la Dependencia, Subsecretaría, Tesorería del Distrito Federal o Procuraduría Fiscal del Distrito Federal que corresponda.

⁶⁰ Cuyo **Objetivo General** es Planear, dirigir y controlar las acciones que realicen las áreas que conforman el Sistema Penitenciario del Distrito Federal, encauzando los esfuerzos para lograr la reintegración a la sociedad de las personas que por mandato legal han sido privadas de su libertad, utilizando en forma racional los recursos humanos, materiales y financieros.

- Administrar la producción y comercialización de artículos de las unidades industriales o de trabajo, destinadas a capacitar y a proporcionar a los internos estímulos y apoyos a su economía familiar;
- Establecer los criterios de selección, formación, capacitación, evaluación y promoción del personal que preste sus servicios en las instituciones de readaptación social;

En el año 2001 cambia el titular de la Dirección General de Reclusorios, pasa de la supervisión de la Secretaría de Gobernación a la tutela de la recién formada Secretaría de Seguridad Pública (S.S.P.) [Ver en Anexos 5 el cuadro de su Origen] la cual es la encargada hasta este año 2008 de los centros de reclusión en todo el país. (Ver Cuadro # 40)

CUADRO 40: CAMBIOS DE ADSCRIPCION DE LA DIRECCION GENERAL DE RECLUSORIOS	
ADSCRIPCION A:	DESDE (FECHA):
1) SECRETARIA GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL	4 Septiembre de 1985
2) READSCRIPCION A LA SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO	10 Junio de 1986
3) READSCRIPCION A LA SECRETARIA GENERAL DE PROTECCION Y VIALIDAD	15 Noviembre de 1991
4) SUBSECRETARIA DE GOBIERNO (que a su vez depende de la Secretaria de Gobierno)	15 Septiembre de 1995
5) DIRECCION GENERAL DE PREVENCION Y READAPTACION SOCIAL	14 Enero del 2000
6) SECRETARIA DE SEGURIDAD PUBLICA	23 Noviembre del 2001

Fuente: Elaboración propia con base en Manual Administrativo de la DGP y RS (2002)

Una vez presentados los fundamentos del sistema penitenciario debemos considerar los dispositivos teóricos conceptuales de referencia de dicho sistema, ya que, del conocimiento de este aspecto se derivan elementos importantes para su mejor comprensión.

4.5.- Dispositivos teóricos conceptuales de referencia.

Primeramente la posibilidad de utilizar otras disciplinas para el estudio de una readaptación social del delincuente, se debe a la pérdida de interés de la

función del Derecho⁶¹, y que pueden considerarse tres aspectos que originan dicha pérdida:

- La sustitución del control coactivo y a posteriori del derecho por técnicas alternativas como el control ideológico ejercido a través de los medios de comunicación de masas o la propaganda. (la tendencia a la prevención antes que a la represión de los comportamientos desviados)
- La prisión contribuye a la expansión de la criminalidad.
- La función promocional y distributiva que posee.

De lo anterior se deriva la crisis de la pena privativa de la libertad⁶², fundamentalmente por la ineficacia tanto para prevenir la delincuencia, como para rehabilitar a los delincuentes, tal y como lo han demostrado los diversos modelos de organización carcelarias (considerados como microespacios estructurales, que representan y reproducen las características de las sociedades en las que se desarrollan) y los más importantes son los que muestra el *Cuadro # 41*:

CUADRO 41: MODELOS DE ORGANIZACIÓN CARCELARIA		
J. Bentham (Panóptico)	E. Goffman (Internados)	Foucault (Anormales)
Un modelo que perseguía el objetivo de que cada persona se convierta en vigilante de sí mismo.	Modelo en que la vida de los internos es objeto de una vigilancia sistémica y de un cúmulo de normas.	Describe la violencia institucional de los establecimientos cerrados.
Es la esencia de la racionalidad disciplinaria; donde las cadenas son sustituidas por la mirada.	Que lejos de propiciar las iniciativas personales reducen la vida a un conjunto de ceremoniales.	Donde las cárceles son consideradas como instrumentos represivos del Estado.

Fuente: Elaboración propia con base en Ruidiaz (1999)

Cabe mencionar que en el caso de Foucault no abogó por la demolición de las cárceles, simplemente se limitó a demostrar que no servían para aquello que

⁶¹ Debido a que el derecho consiste esencialmente en Normas de Comportamiento; lo que caracteriza a la norma jurídica y la diferencia de las normas sociales, morales o religiosas en su institucionalización por una parte y el establecimiento de una sanción por otra.

⁶² Donde el Encarcelamiento es considerado como algo inhumano y como un inadmisibles legado de tiempos pasados.

decían servir y develo sus funciones sociales: El sometimiento de los cuerpos y las almas cuestión no muy alejada de nuestra realidad actual como veremos en el siguiente capítulo.

Es indispensable resaltar que los Métodos científicos penitenciarios utilizados a nivel internacional son los que presenta el *Cuadro # 42*:

CUADRO 42: MÉTODOS CIENTIFICOS PENITENCIARIOS	
TIPO	EN QUE CONSISTE
MÉTODOS NO INSTITUCIONALES	↘ Tratamiento en libertad: Social Work
MÉTODOS INSTITUCIONALES DISCONTINUOS	↘ Fracciona la ejecución de la pena, permitiendo que durante los días laborables realice el condenado su vida normal en la sociedad y pase los días feriados y/o sus vacaciones en un establecimiento sometido a un régimen caracterizado por su autoridad.
MÉTODOS SEMI-INSTITUCIONALES	↘ Desde el inicio la pena se cumple en una institución y el medio libre.
MÉTODOS TRANSINSTITUCIONALES	↘ Combinación del institucional y el transicional. Posibilita la incorporación del condenado a la vida social antes de la extinción de la pena.
MÉTODOS TRANSICIONALES	↘ Permite al condenado un tratamiento institucional y puede dejar el establecimiento por breve tiempo.
MÉTODOS INSTITUCIONALES	↘ Internación y permanencia del delincuente en un establecimiento. (Este es el método del sistema penitenciario mexicano)

Fuente: Elaboración propia con base en García Basalo (2000)

Estos métodos resaltan los tres principios latinos en los cuales gira el sistema legal y de justicia, los que dan pertinencia a la pena de prisión:

- ❖ Nulla poena sine lege: No hay pena sin ley.
- ❖ Nulla executio sine lege: No hay ejecución sin ley.
- ❖ Nulla poena sine executio: No hay pena sin ejecución.

De estos principios se desarrollan los sistemas penitenciarios que preceden al nuestro como se muestra a continuación en el *Cuadro # 43*:

CUADRO 43: SISTEMAS PENITENCIARIOS QUE PRECEDEN A NUESTRO ACTUAL SISTEMA EN MÉXICO		
(1) SISTEMA FILADELFICO / CELULAR / PENSILVÁNICO	(2) SISTEMA DE AUBURN Y SING-SING, NUEVA YORK	
<p><u>SURGE EN:</u> 1977, en los E.U.A., bajo el nombre de SOCIETY FOR DISTRESSED PRISONERS.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO:</u> Aislamiento continuo de los detenidos que presentaban la peligrosidad mayor, y permitirles alcanzar el arrepentimiento en la calma contemplativa más absoluta.</p> <p><u>EN LA PRÁCTICA:</u> Se mostró la falacia de un sistema que constreñía al aislamiento más absoluto para llevar a la penitencia y a la rehabilitación.</p>	<p><u>SURGE EN:</u> 1823, en Nueva York.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO:</u> De día el trabajo se desempeñaba en común, bajo un estricto rigor disciplinario y el silencio más absoluto; de noche regía el absoluto aislamiento en pequeños cuartos individuales.</p> <p><u>EN LA PRÁCTICA:</u> Fallaba por exceso de disciplina considerada como un mal indispensable.</p>	
(3) SISTEMA DE REFORMATARIOS	(4) SISTEMA INGLES DE LOS BORSTALS	
<p><u>SURGE EN:</u> E.U.A. para la disciplina especial para adolescentes, jóvenes y adultos</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO:</u> Tratamiento progresivo para estimular al máximo, en el joven interno, la capacidad de obtener, con el trabajo y el buen comportamiento, la libertad.</p> <p><u>EN LA PRÁCTICA:</u> Se da un impulso a una revisión general de los fines educativos y de rehabilitación.</p>	<p><u>SURGE EN:</u> 1908, en Inglaterra. busca el tratamiento específico de los jóvenes delincuentes más allá de cualquier tipo de castigo</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO:</u> Rehabilitación del sentenciado, individualización del tratamiento, trabajo productivo y adiestramiento profesional, programación del periodo posterior a la libertad, detención de larga duración a los delincuentes habituales.</p> <p><u>EN LA PRÁCTICA:</u> Su aparición es a título experimental.</p>	
(5) SISTEMAS PROGRESIVOS (ALL'APERTO)		
Su objetivo radica en beneficiar a los presos durante su estancia penitenciaria, para la obtención de beneficios, valorando la buena conducta, participar en actividades laborales y educativas, y el buen desempeño en las mismas.		
<p><u>SURGE EN:</u> 1835, en España, por el coronel Manuel Montesinos.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO:</u> En tres etapas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De los hierros. (cadenas) ➤ Del trabajo. ➤ De libertad intermedia. (salidas) 	<p><u>SURGE EN:</u> 1845, en Australia, por el capitán Maconochie.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO:</u> Medir la duración de la pena por un total de trabajo y buena conducta, para que se obtuviera su libertad.</p>	<p><u>SURGE EN:</u> Irlanda, por sir Walter Crofton.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO:</u> Es una etapa intermedia de entre la prisión y la libertad condicional, dando la posibilidad a los internos de trabajar en el exterior; se les daba una parte de las remuneraciones de su trabajo.</p>
ACTUALMENTE EL SISTEMA PROGRESIVO ESTA COMPUESTO DE TRES ETAPAS:		
❖ Fase de estudio o diagnóstico	❖ Fase de tratamiento	❖ Fase de reintegración

Fuente: Elaboración propia con base en Andrade (1989)

La importancia del actual sistema penitenciario mexicano radica en la participación de los internos en actividades educativas, de capacitación y laborales, por lo que son elementos sobre los que descansa la Readaptación Social del Delincuente. Pues de manera histórica han evolucionado los fines de los

sistemas penitenciarios, pues anteriormente se pudo hablar de una función de tipo Represivo⁶³ y en la actualidad se habla de una función de tipo "Humanitario"⁶⁴.

Este sistema de tipo humanitario deriva que el tratamiento deberá ser individual, empero, y en virtud de la escasez de elementos técnicos, la completa individualización, es decir, el otorgar la atención específica que biopsicosocialmente requiere cada penado, no es posible llevarla a cabo en forma estricta. Por tal motivo, generalmente, se concederá un tratamiento mixto. Esto significa que, por una parte, es individual, y por otra, se otorgará en grupo.

La readaptación no significa el cambio completo de personalidad, ni siquiera su parcial reestructuración. De hecho lo que se desea es, únicamente, que el sujeto no vuelva a delinquir: que se evite la reincidencia, que madure emocionalmente y evite sus tendencias destructivas internas y externas. También se requiere que, con la readaptación social, esté en capacidad de agotar productivamente su potencial básico y que, al ser feliz y responsable, deje de dañar a la comunidad en donde vive. Lo anterior como resultado de que en los establecimientos penitenciarios se establecerán programas técnicos interdisciplinarios sobre la base del trabajo, la capacitación, la educación y la recreación, todos ellos como medios para la readaptación social del sentenciado.

Para la elaboración de los programas de tratamiento es necesario considerar la situación del interno. A la población procesada se le debe incorporar a los programas de orientación, de información y de apoyo psicológico, mientras que a la población sentenciada se le involucra en los programas de tratamiento (en internación, externación, preliberacional y postpenitenciario), más concretamente dirigido a promover su readaptación social. El tratamiento se

⁶³ Se dirige exclusivamente al castigo y contempla al delincuente como un objeto social.

⁶⁴ Se dirige a la readaptación social y considera la delincuente como un sujeto: como un ser humano.

fundará en las sanciones penales impuestas y en los resultados de los estudios técnicos que se practiquen al sentenciado, los que deberán ser actualizados semestralmente para analizar la evolución personalizada de cada interno.

Además del tratamiento individualizado se presenta la indeterminación penal, en donde el derecho penal moderno tiende cada vez más a la imposición de sanciones indeterminadas. Sus figuras son:

- ❖ La libertad condicional o preparatoria: Mediante la cual el penado puede obtener su libertad cuando ha corrido el tiempo que corresponde a la mitad de su sentencia, a las dos terceras partes o a las tres quintas partes del mismo.
- ❖ La remisión parcial de la pena: Consiste en que cada dos días de trabajo, asistencia a la escuela y buena conducta se reduce uno de sentencia.
- ❖ La prelibertad.

En lo que respecta al tratamiento postinstitucional mencionamos que al obtener su libertad el sujeto estará tutelado, en mayor o menor grado, por un organismo que se ocupe de su reinserción social en forma adecuada. Esto implicara varios aspectos: el social general, el familiar y el de trabajo. Significara además, la posibilidad de llevar a cabo un seguimiento técnico y humano.

Finalmente otro aspecto importante en el actual sistema penitenciario es el auxilio a la víctima del delito para que esta no ejerza venganza (lo que también significaría otro crimen o delito)

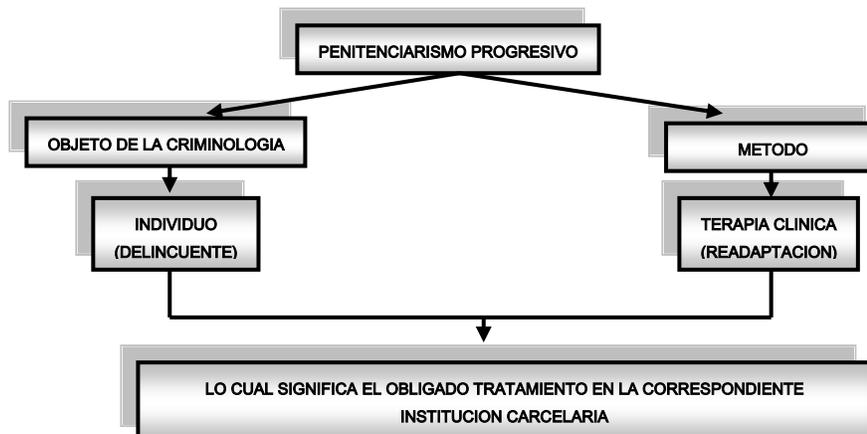
La llamada triada penitenciaria contiene los elementos del penitenciarismo moderno y que son indispensables para su adecuado funcionamiento y son los que se muestran a continuación en el *Cuadro # 44*:

CUADRO 44: ELEMENTOS DEL PENITENCIARISMO MODERNO (TRIADA PENITENCIARIA)

PRINCIPIO DE LEGALIDAD	ARQUITECTURA PENITENCIARIA	PERSONAL PENITENCIARIO
<p>La existencia de leyes que garantizan la convivencia armónica y respetuosa es fundamental en todas las sociedades.</p> <p>Significa que ningún acto administrativo puede penetrar la esfera del particular, más que por el mandato de autoridad competente y de conformidad con una ley preexistente.</p> <p>LEGITIMIDAD: Significa "conforme a derecho".</p> <p>Se debe pugnar por su cumplimiento.</p>	<p>Es el espacio físico en el que se lleva a cabo la ejecución de la pena privativa de libertad ha sido fundamental e inseparable del objetivo asignado a dicha sanción.</p> <p>Se trata de construir edificios propios, capaces de ofrecer a los internos espacios dignos para su tratamiento readaptador, en las que la clasificación penitenciaria sea una realidad, el trabajo y la educación penitenciaria, sean formativos e integrados y la contaminación y corrupción puedan ser erradicadas.</p> <p style="text-align: center;">Dos modelos de Arquitectura Penitenciaria:</p> <p>1. INSPECCION CENTRAL. Y 2. PABELLONES LATERALES.</p> <p>El modelo de INSPECCION CENTRAL se aplico de tres maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ EL PANOPTICO: Fue creado por Jeremy Bentham, quien lo considero como una colmena, cuyas celdas podían ser observadas desde un punto de vista central a través de una torre de inspección. De esta manera, podría verse permanentemente el interior de las celdas ya que poseen rejas de hierro y dejan al descubierto la actividad de los presos. ➤ EL CIRCULAR: Posee las mismas características que el panóptico, la diferencia es que aquí las celdas tienen puerta de acero, condición que por una parte ofrece mayor intimidad al preso, y por la otra, limita la seguridad del centro carcelario. ➤ EL RADIAL: Parte también de una torre de inspección central, pero a diferencia de las anteriores no vigila el interior de las celdas, sino los pasillos de los pabellones, es decir, el exterior de las celdas. (Este puede ser en forma de abanico, estrella, cruz y los que recuerdan las letras Y y T) Este fue la forma de Lecumberri [El Palacio Negro] 	<p>Uno de los graves problemas del Derecho penitenciario lo es el tema relativo a la selección y capacitación del personal penitenciario, ya que el de orden directivo, administrativo, técnico y de custodia que se designe en un centro de readaptación social, formara la columna vertebral del mismo en la conducta de los individuos que por cualquier causa han violado las normas jurídico-penales que regulan la convivencia pacífica entre todos los miembros de la sociedad.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en INACIPE (1999)

En lo que concierne al sistema penitenciario progresivo, este consiste en alcanzar la rehabilitación social mediante etapas o grados progresivos. Parte de la premisa de que el infractor de la ley penal está dañado en su personalidad, y dicha rehabilitación empieza con su estudio amplio, su nivel socioeconómico, cultural, educativo, y causas que le orillaron a cometer el delito.



El esquema anterior nos muestra el objeto y método del penitenciarismo progresivo y que del estudio de ambos se deriva el tratamiento a seguir en la respectiva institución carcelaria, pues debemos de saber que de la adecuada clasificación de los delincuentes emerge una gran variedad de instituciones como los manicomios judiciales o anexos psiquiátricos, prisiones de seguridad máxima⁶⁵, media⁶⁶ y mínima⁶⁷, penitenciarias industriales y agrícolas, colonias y campamentos penales, prisiones cerradas e instituciones abiertas. En resumen el régimen penitenciario progresivo se refiere a un conjunto ordenado y propositivo de reglas, funciones, actividades, sistemas, etc., que se llevan a cabo al interior de las prisiones, es decir, se establece un método para la ejecución de la pena privativa de libertad. En donde la pena de prisión se observa de la siguiente forma:

CUADRO 45: FUNCIONES DE LA PENA DE PRISIÓN	
A) RETRIBUCIÓN	La Prisión es, ante todo, un castigo: el condenado pierde su libertad, además en un ambiente hostil, de tensiones y promiscuidad moral, la seguridad, la privacidad, la intimidad, la capacidad de autopromoción, la identidad social, subordinándose, a más de esto, a comandos autoritarios, impuestos no sólo por el director, por los agentes penitenciarios, como también por los liderazgos formados por otros presos.
B) INTIMIDACIÓN	Es de universal conocimiento que la pena de prisión no intimida. Si fuera eficaz la función intimidativa, la criminalidad sería menor donde la pena de muerte se aplica a nivel oficial, lo que no ocurre de modo alguno.
C) RESOCIALIZACIÓN	<p>La prisión en lugar de ser un instrumento de resocialización, de educación para la libertad, es, independientemente de los recursos materiales disponibles, un medio corruptor, un núcleo en el perfeccionamiento en el crimen.</p> <p>LA PRISIÓN: Es una institución que se comporta como una verdadera máquina deteriorante: genera una patología cuya característica sobresaliente es la regresión, lo que no es difícil de explicar. Al preso se le priva de todo lo que usualmente hace el adulto o no conoce. Por otra parte, se lesiona su autoestima en todas las formas imaginables: pérdida de privacidad y de su propio espacio, sometimiento a requisas degradantes.</p> <p>"Cuando las puertas de la penitenciaría se abren, para restituir a la vida social una persona que es tenida como regenerada, lo que en verdad ocurre es que sale de la prisión el desecho de un hombre, el fantasma de una existencia, que va arrastrar, por el resto de sus días, las cadenas pesadas de las enfermedades que adquirió en el calabozo, en ese calabozo adonde fue mandado para corregirse y donde, al contrario, se adiestró en la delincuencia, llenó el alma de odio y se pervirtió sexualmente" (Barros Leal: 2000; 10)</p>
D) INCAPACITACIÓN	A través de la clausura se impide al fin, que el penado pueda cometer nuevos delitos en libertad. Las penas largas, a veces sin progresión de régimen, intentan garantizar el prolongamiento de esta incapacitación, que se apunta como necesaria para la seguridad del grupo social.

Fuente: Elaboración propia con base en Marchiori (1985)

⁶⁵ Aquí se encuentran reclusos los delincuentes de alta peligrosidad.

⁶⁶ Son instalaciones adecuadas para mantener seguridad a presuntos delincuentes o penados.

⁶⁷ Son las cárceles abiertas o prisiones sin rejas aquí se encuentran los delincuentes de baja peligrosidad.

Ante dicho esquema el régimen penitenciario de tratamiento progresivo se lleva a cabo en tres etapas:

- ETAPA DE ESTUDIO Y DIAGNOSTICO: Es el análisis de personalidad del interno, con el propósito de clasificarlo no solo desde el enfoque criminológico, sino, además en términos médicos, académicos, psicológicos, sociales y económicos. (Se utiliza el régimen de Clasificación, creado en Bélgica a principios del siglo XX por Vaervæk)
- ETAPA DE TRATAMIENTO: Es un periodo en donde se aplican diversas técnicas readaptativas como son el trabajo, la educación, deportes y psiquiatría.
- ETAPA DE REINTEGRACION: Es un periodo de prueba (salidas transitorias y egresos anticipados) antes de reintegrarse a la sociedad. (Prisiones Abiertas, en México se ejemplifican solamente en las Colonias Penales [Islas Marías])

Enseguida analizamos la visión de cárcel como un espacio sin alma, es decir, la dimensión de la realidad del encarcelamiento. A esta dimensión se conjugan los elevados costos económicos, además de varios elementos como son:

- Las *reglas de la vida en prisión*, hacen prevalecer las relaciones de privacidad-agresividad y de dependencia-dominación; no deja prácticamente lugar alguno para la iniciativa y el dialogo.
- El *sistema penal*, al castigar a los “débiles” crea y refuerza las desigualdades sociales y genera un Estigma que afecta a los condenados, a sus familiares y amigos.
- La *prisión*, como una pena que no resocializa y además, estigmatiza. (Esto debido a que el sujeto que ingresa en prisión destruye de alguna manera su sistema inicial de creencias, convirtiéndose en un interno que debe encontrar su nueva identidad dentro de aquella; este interno no aprovecha su experiencia para reflexionar sobre el delito cometido ni hace un replanteamiento de su vida en el futuro, sino que interioriza los valores de esa cultura en la cual se halla inmerso)
- Finalmente *La pesada y burocrática maquinaria de la administración de justicia* y como no, a la ejecución de las medidas que son dictadas por los tribunales, entre las cuales las más costosas son, sin duda las de privación de la libertad y por consecuencia la de la readaptación.

A continuación se presentan elementos que parten de la modernización emprendida por la política nacional para re-pensar el Sistema Penitenciario, con el fin de explicar su constitución y cambio, De este aspecto se pueden enumerar las diversas acciones impuestas para conseguir dicha modernización desde el punto de vista gubernamental.

La primera acción es la clasificación criminológica adecuada de los internos (que permita su ubicación por áreas que propicien la seguridad, la custodia y la readaptación social), personal capacitado, adecuadamente y personal suficiente (para garantizar la seguridad, custodia y la readaptación), que se distribuyan los internos en los diferentes centros penitenciarios, que se abata la extorsión sistemática y generalizada a los internos y a sus familiares; al tráfico de alcohol, drogas, armas, otras sustancias y objetos nocivos prohibidos; y proporcionar a los internos, educación, capacitación y trabajo (en todo el D.F. se cuenta con infraestructura para instalar centros de trabajo y capacitación, así como hacer efectivos los convenios con instituciones) (La Jornada, 22 ENERO DE 1998)

Una segunda acción es la realización de una reforma penitenciaria integral que tenga como finalidad:

- Reorganizar la dinámica de la sociedad carcelaria.
- Reforzar las medidas de seguridad y custodia.
- Implantar el trabajo obligatorio y remunerado para sentenciados.
- Vigilar el respeto de los derechos humanos.
- Promover vínculos entre internos y sociedad.
- Reglamentar mecanismos para otorgar beneficios de libertad anticipada.

(Este País, Mayo 2000)

Una tercera acción es el Reemplazo de 2,400 custodios de penales como parte del programa anti-corrupción en reclusorios capitalinos y la digitalización de toda la información cuyo fin es modernizar la consulta y manejo de los archivos de los internos en los reclusorios, que hasta la fecha se llevan a cabo mediante procedimientos manuales bajo el riesgo de cometer omisiones, duplicidades y suplantación de internos (La Jornada, 27 Diciembre del 2001)

Esta acción es necesaria dentro del clima de corrupción que en los centros de reclusión y corporaciones policiacas se presenta, pues como observamos en diversos medios de información (periódicos, revistas y televisión), gran parte de los delincuentes han estado recluidos al menos una vez dentro de estos centros, los cuales les proporcionan los contactos y posibilidades amplias para establecer redes delictivas que no solo operan con los delincuentes liberados, sino que lo hacen desde adentro de las instituciones de reclusión (Soborno telefónico, extorsión, e incluso secuestros exprés, virtuales y reales)

La cuarta acción es establecer penas alternativas para delitos menores y evitar la prisión. Establecer un sistema de sanciones alternativas, en las que la gente que cometa delitos menores no necesariamente tenga que ir a un penal, sino que pueda pagar su sentencia con otro tipo de sanción, como puede ser el trabajo comunitario o la atención medica o psicológica, que pueda resarcir el daño a la sociedad sin necesidad de ir a un reclusorio. (La Jornada, 3 Julio del 2002)

En esta acción cabe señalar que los avances tecnológicos pueden ayudar de manera significativa en la consecución de este objetivo, pues se puede establecer medidas de seguridad como las implementadas desde hace varios años en los Estados Unidos, el uso obligatorio de brazaletes electrónicos con Sistemas de Localización y Posicionamiento Global (GPS), para conocer las actividades y zona geográfica en la cual le sea permitido actuar a las personas

que cometieron algún delito no grave. La utilización de esta tecnología implicaría una reestructuración en los actuales sistemas de impartición de justicia en todos sus niveles. (Desde la sentencia del juez, los tribunales, ministerio público e instituciones de reclusión)

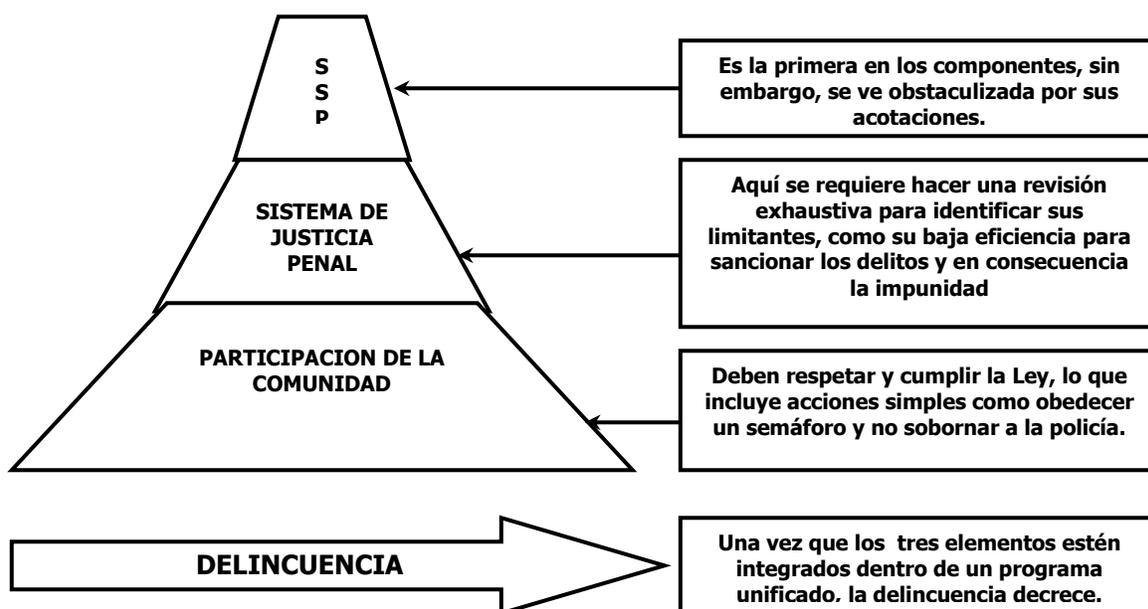
La quinta acción es la posibilidad de Privatización de los reclusorios en donde la inversión privada pretende participar en la administración de penales y en la contratación de mano de obra de reclusos. Se discute sobre la eventual concesión de la administración en la construcción e intervención fabril en los reclusorios del país. Esa participación en principio sería en la ocupación de reclusos como mano de obra, principalmente en los sectores del vestido, auto partes y alimento. Captando la mano de obra que se encuentra a dentro de esos lugares y que puede resultar muy productiva. Ya que la visión empresarial es la de aprovechar a los miles de internos para que participen en el proceso productivo del país, con lo que tendrían salarios acordes a la producción que realicen y a la cantidad misma, con lo que se disminuiría una carga económica al Estado.

El proyecto incluye constante vigilancia y supervisión al trabajo de los internos, esto como resultado de debates entre legisladores del PRI y del PAN, pues, consideraron que la falta de recursos es el principal factor que ha impedido que los reclusos obtengan su libertad, aun cuando ya hayan cumplido su condena o porque su proceso de investigación continúa inconcluso, generando la saturación de los centros penitenciarios. Al aplicar adecuadamente el Código Penal se verán resultados importantes en lo que respecta a la sobrepoblación de las cárceles. “Es posible que las autoridades no hayan percibido el impacto que este código reflejara cuando se comiencen a despoblar los centros de readaptación, que están saturados de personas que bien podrían ya estar libres” (México Hoy, 8 Julio 2002)

La sexta acción que tiene que ver con la anterior, es la propuesta de la Secretaria de Seguridad Pública de hacer los penales productivos, lo que significaría un nuevo sistema penitenciario que contemple la reposición del daño patrimonial por encima del encarcelamiento y convertir a los reclusorios en centros de producción manufacturera (Reforma, 17 Mayo del 2003).

Los elementos de los dos puntos anteriores son el factor que justifica el estudio y permite una mayor discusión a la luz de los estudios organizacionales, debido a que, la privatización del trabajo (mano de obra reclusa) implica la utilización de reglas administrativas de uso común en el mundo libre.

La séptima acción es la reestructuración del sistema penitenciario y el fortalecimiento de la participación ciudadana en la lucha contra el crimen y la creación de una respuesta inteligente y efectiva para enfrentar la delincuencia mediante un esfuerzo coordinado auxiliado de tres componentes esenciales:



Como octava acción es crear un Código Penal único para combatir la delincuencia organizada y la criminalidad. (29 Octubre del 2003)

Aquí la intención es lograr una congruencia para enmarcar y tipificar conductas criminales graves de organizaciones delictivas, pues muchas veces la inexistente denominación de algún delito da pie a que solo se castigue de manera parcial al delincuente (Ejemplos son el autosequestro, secuestro exprés o virtual).

La novena acción es la creación del plan contra el delito en el cual se generan veinte puntos importantes, y en donde lo concerniente a las cárceles se maneja una reorientación, de la política penitenciaria, en donde, se genere la desaparición del régimen del ocio, introducción de esquemas productivos, educativos y disciplinarios obligatorios para internos. Como se muestra a continuación:

20 PUNTOS DEL PLAN CONTRA EL DELITO EN EL DISTRITO FEDERAL 2003	
ASPECTO	ACCIÓN
1) COMPSTAT	Modelo de procesos de información, ideal para facilitar la toma de decisiones, comprende: desarrollo del sistema y recolección sistematizada de la información.
2) REORGANIZACION	De la policía, con base en el modelo Compstat, se propone modernizar y hacer más flexible la asignación de operaciones, a partir de recursos inteligentes con información oportuna.
3) INVESTIGACION	Más facultades para la policía, para realizar tareas de investigación, vigilar en operaciones encubiertas (de civil) y tener acceso al historial criminal de los delincuentes.
4) PROTECCION	A víctimas, la colaboración de victimas es fundamental para el funcionamiento del proceso penal. De ahí que sea indispensable garantizar sus derechos y mejorar el trato.
5) MENOS PODER	Al Ministerio Público, es recomendable trasladar la toma de decisiones fundamentales de la averiguación previa al juez penal, a fin de reducir las coyunturas de discrecionalidad con las que opera.
6) EFICACIA	En procesos penales más expeditos, introducción de medidas que agilicen la impartición de justicia y la hagan menos costosa y más equitativa, tales como juicios rápidos.
7) EN CARCELES	Reorientación, de la política penitenciaria. Desaparición del régimen del ocio, introducción de esquemas productivos, educativos y disciplinarios obligatorios para internos.

8) MODERNIZACION	Tecnológica. La policía debe contar con la tecnología de punta.
9) COMBATE ROBO DE VEHICULO	Introducción de dispositivos para localización satelital.
10) ROBO A PEATON	Trabajar sobre zonas identificadas como propensas al robo de transeúnte.
11) SEGURIDAD ESCOLAR	Oficiales juveniles que sirvan de enlace entre la SSP y las escuelas.
12) COMUNIDAD	Promover encuentros permanentes con la comunidad.
13) ANTI-GRAFFITI Y ANTI-RUIDO	Identificar bandas callejeras.
14) INFRACCIONES	Modernizar dicho proceso.
15) INTEGRIDAD	Unidad de control encargado de practicar de manera sistemática, pruebas de integridad en toda la policía y mandos.
16) ASUNTOS INTERNOS	Organizar grupos de investigación.
17) ESTRATEGIA	Unidad de planeación y administración estratégica, desarrollo de proyectos especiales.
18) AUDITORIA	Rendición de cuentas.
19) CUENTAHABIENTES	Unidad contra robo.
20) TRANSPORTE PUBLICO	Contar con un registro actualizado de chóferes.

(El Universal 8 Agosto del 2003)

En lo referente a la modernización en los centros de reclusión se ha planteado la necesidad de llevarla a cabo de manera inmediata por la urgencia de realizar adecuadamente la consecución de su meta: la readaptación social. Esta modernización se inicia desde el punto de vista institucional reflejado en el aspecto administrativo, como consecuencia del proceso de globalización (*Ver Modernidad en el Siglo XX en Anexos*) aunque esta modernidad en muchos casos sea letra

muerta, pues de una gran cantidad de propuestas son implementadas solo algunas de ellas.

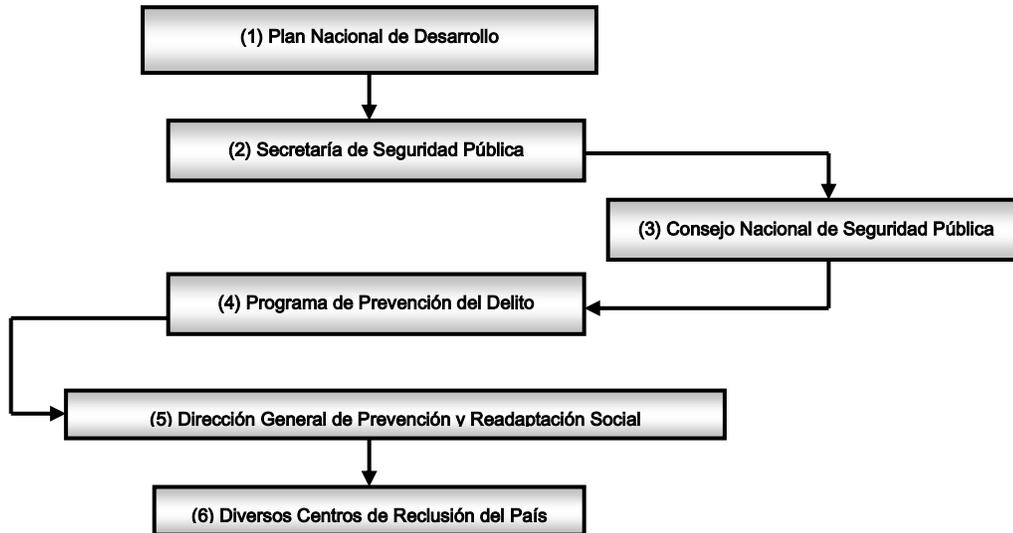
El aspecto que si ha tenido una modernización real, es el semántico; ya que, a través de la historia las diferentes maneras de describir o definir elementos importantes del ámbito penitenciario han tenido variaciones importantes, veamos un ejemplo de esto en el *Cuadro # 46*:

CUADRO 46: MODERNIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN SIMBÓLICA DE LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA		
	MODELO PENITENCIARIO TRADICIONAL	MODELO PENITENCIARIO ACTUAL
METAS	Venganza, expiación de la pena ejemplo público	Custodia y Readaptación Social con base en: Educación, capacitación y trabajo
ESTRUCTURA FORMAL	Jerarquía rígida dominada por militares Políticas formuladas vagamente y solo de palabra Prácticas en gran medida gobernadas por la costumbre, la tradición.	Enfoque en equipos técnicos multidisciplinarios Todos los aspectos de la institución son mediante políticas escritas Prácticas gobernadas por el aspecto de la corrupción
VOCABULARIO	Prisión	Centros de Readaptación Social (CERESO)
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	Cárcel	Penitenciaria
TÍTULOS DEL PERSONAL	Alcaide Mayor Celador	Director del Centro Coordinador de Internos Custodio
LUGARES DE ALOJAMIENTO	Crujía Celda Apando (Celda de Castigo)	Dormitorio Estancia Zona de Observación (Z.O=Zona del Olvido)
DESIGNACIÓN ALBERGADOS	Reo-Preso	Interno
CATEGORÍAS DE LOS ALBERGADOS ASPECTO FORMAL	Nato / Loco / Pasional Delincuente habitual / Delincuente ocasional Delincuente inicial	Alta Peligrosidad Multireinsidente. / Reincidente ocasional Primodelincuentes
CATEGORÍAS DE LOS ALBERGADOS (INFORMAL)	Pudientes Erizos	Internos Adinerados (Payos) Internos Sin Recursos (Erizos)
EXTENSIÓN DE LAS INSTITUCIONES	Colonias Penales	Prisión Abierta
PRÁCTICAS	Garrote Bienvenida Aislamiento	Tolete Cobijazo Separación
ACTIVIDADES	Manualidades	Laborterapia, cursos y talleres artísticos

Fuente: Elaboración Propia

El impacto de la modernización en la tarea básica que tiene que ver con la funcionalidad de la institución penitenciaria es la generación de programas particulares de acuerdo a las necesidades que se requieran, para la readaptación

del individuo, la cual presenta el siguiente procedimiento de generación de programas:



Aquí es importante señalar que principalmente la generación de programas de readaptación social se desprende del Programa de Prevención del Delito y este a su vez procede del Consejo nacional de Seguridad Pública; y este último proviene del Plan Nacional de Desarrollo que realiza el ejecutivo federal para ser aplicado en cada una de las entidades federativas con la participación de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social para que se lleve a cabo en cada uno de los diversos centros de reclusión del país. En lo respectivo al punto de la readaptación social vemos que el aspecto penitenciario es considerado como un problema que se refiere a fenómenos institucionales cuya solución provendrá de la adopción de una nueva cultura general de prevención en el servicio público considerando fundamentales los siguientes aspectos:

- Impunidad
- Escasa educación preventiva
- Deficiente gestión pública

- Desconocimiento del civismo y del contenido de los bandos de policía y buen gobierno
- Improvisación y escasa normatividad en las faltas administrativas
- Disfuncionalidad policial y falta de técnicas de comunicación y gestión comunitaria
- Limitación y trasgresión a libertades y derechos ciudadanos
- Incumplimiento de los reglamentos de tránsito
- Ausencia de estándares profesionales en materia de prevención y, en general, del trabajo policial preventivo
- Aislada protección asistencial y tutelar a víctimas, menores y ancianos
- **Deficiencias en los programas de adaptación y readaptación social de menores y adultos**
- Limitada promoción institucional que propicie la participación de la sociedad en programas de prevención delictiva

Superar estas deficiencias en los programas de adaptación y readaptación social de menores y adultos representa un aspecto crucial en la prevención del delito al evitar la reincidencia. La readaptación social en México (como ya se ha mencionado) se encuentra inmersa en una corriente humanista y de respeto a los derechos humanos, sustentada en el artículo 18 de la constitución, donde el trabajo, la capacitación para el mismo y la educación son medios para alcanzar la readaptación social del sentenciado. El Estado Mexicano busca la aplicación de las leyes, el equilibrio entre los derechos de los internos y la seguridad de los centros. A efecto de lograr la readaptación y reinserción social, es necesario atender los siguientes aspectos, que reflejan la situación actual del Sistema Penitenciario Nacional:

- Abatir la sobrepoblación y el hacinamiento.
- Mejorar la salud, alimentación y servicios.
- **Sistematizar las actividades laborales, educativas y de capacitación para el trabajo.**
- Profesionalizar al personal que labora en el Sistema Penitenciario Nacional e instrumentar el Servicio Civil de Carrera.
- Vigilar el cumplimiento de los derechos humanos de los internos.
- Optimizar el desempeño del personal técnico, de seguridad y custodia.

- Infligir correctivos disciplinarios, conforme a lo establecido en los reglamentos de los centros.
- Actualizar la metodología y los procedimientos que favorezcan el tratamiento de readaptación social.
- Fortalecer las terapias de rehabilitación de los internos farmacodependientes.
- Impulsar la adecuada reinserción social de los liberados.

Una vez identificada la situación del sistema penitenciario actual se crea y pone en marcha el subprograma de Readaptación y Reinserción Social:

Objetivo: Mejorar los programas y sistemas de readaptación y reinserción social, conforme a lo dispuesto por el Artículo 18 Constitucional.

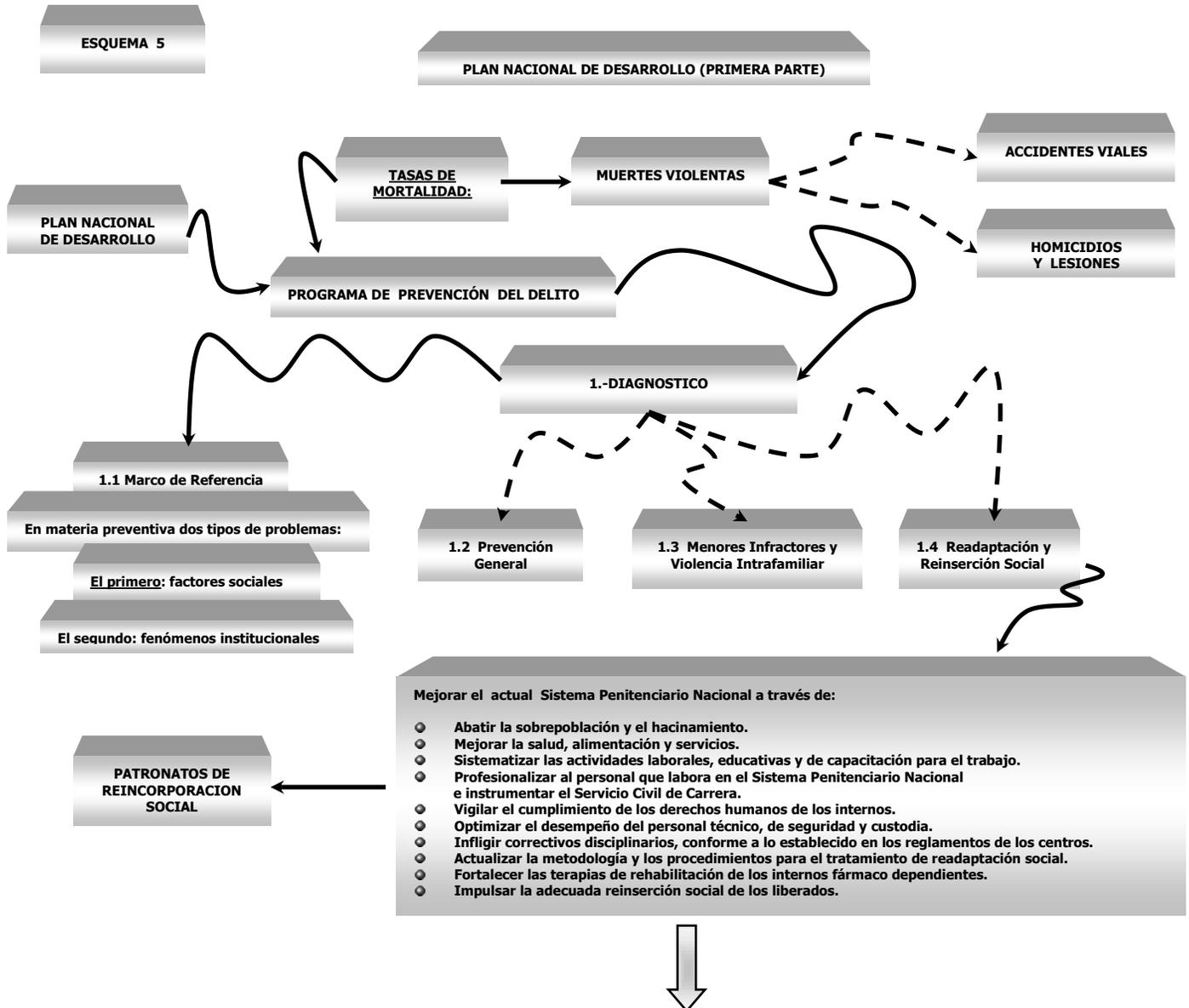
Estrategia: Inducir la homologación de los criterios legales en materia de ejecución de sentencias y otorgamiento de beneficios en las entidades federativas, para lograr la readaptación y reinserción social del sentenciado y los menores privados de su libertad.

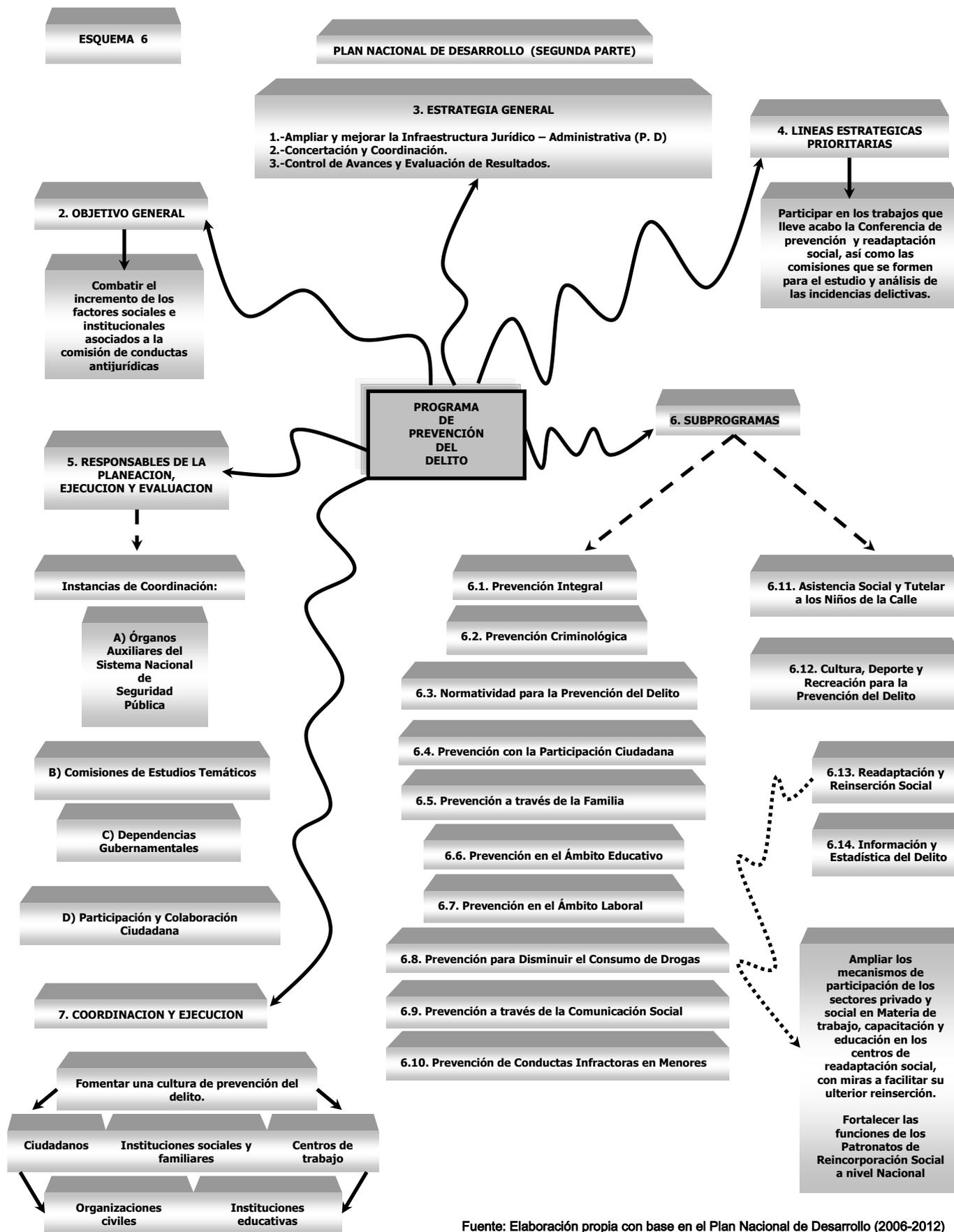
Líneas de acción:

- Dignificar los establecimientos penitenciarios a nivel nacional y concluir los centros de readaptación social que se encuentran en proceso de construcción.
- Elaborar estudios relativos a la población penitenciaria en los estados de la República y en el Distrito Federal, para estimar la funcionalidad y las necesidades de la capacidad instalada o en su caso, proponer las sugerencias correspondientes.
- **Ampliar los mecanismos de participación de los sectores privado y social en materia de trabajo, capacitación y educación en los centros de readaptación social, con miras a facilitar su ulterior reinserción.**
- Establecer áreas técnicas en los centros penitenciarios que carezcan de ellas, así como Consejos Técnicos Interdisciplinarios, para lograr los propósitos de la readaptación y la reinserción social.
- Fortalecer las funciones de los Patronatos de Reincorporación Social a nivel nacional.
- Vigilar la salvaguarda de los derechos humanos de los internos del Sistema Nacional Penitenciario y centros de tratamiento de menores.

- Promover y difundir entre los internos y el personal de los centros penitenciarios, los manuales y documentos normativos en materia de readaptación social.
- Alentar la instauración de centros de atención a la conducta que apoyen la continuidad del tratamiento y reinserción social de preliberados y liberados.
- Impulsar la celebración de convenios generales, nacionales e internacionales, de traslado de internos en materia de ejecución de sentencias.

Para una comprensión más amplia veamos los esquemas # 5 y 6, los cuales concentran el Plan Nacional de Desarrollo y su impacto en el Sistema Penitenciario:





Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Nacional de Desarrollo (2006-2012)

En lo que respecta a dichos programas se puede decir que desde el surgimiento del sistema penitenciario, este no ha sufrido variaciones importantes en lo que respecta a la forma en que se debe organizar este último, siendo principalmente los cambios un poco más significativos a partir de los años setenta, principalmente por los compromisos del gobierno mexicano a respetar los derechos humanos de las personas privadas de la libertad, ejemplo de ello es la reforma a la Ley de Normas Mínimas de Sentenciados. (*Ver cuadro Cambios presentados en el sistema penitenciario periodo 1971-2008 en Anexos*)

En este contexto para explicar el Convenio de Coordinación en materia de seguridad pública 2008, presentamos los ejes, estrategias y acciones que lo sustentan:

1.-Profesionalización; (De cuerpos policiacos, personal de instituciones de readaptación social y toda la maquinaria burocrática de administración de justicia [con los llamados juicios orales y todo lo que esto conlleva])

2.-Equipamiento para la Seguridad pública; (Tanto en cuestión material como en aspecto táctico)

3.-Red Nacional de telecomunicaciones, Sistema nacional de Atención de Llamadas de emergencia 066 y Sistema nacional de Denuncia Anónima 089.

4.-Sistema Nacional de Información; (Actualización de fuentes centrales de información, entre estas se encuentra la digitalización de los expedientes de las personas que han estado recluidas en algún centro penitenciario)

5.-Registro Público Vehicular; (Para evitar y disminuir el robo de automóviles)

6.-Infraestructura para la Seguridad Pública; (Aquí se toma en consideración la construcción de un mayor número de centros penitenciarios a nivel nacional)

7.-Instancias de Coordinación (Apoyo a Tribunales Superiores de Justicia);
(Creación de redes de participación con estas instancias)

8.-Operativos Conjuntos; (con las diferentes fuerzas policíacas y militares del país para el combate de la delincuencia)

9.-Participación de la Comunidad en la Seguridad Pública; (Exhortar a la población a la denuncia de cualquier tipo de ilícitos)

10.-Seguimiento y Evaluación; (Para la retroalimentación de las acciones emprendidas y analizar los posibles cambios para mejorarlos)

Sin embargo, la importancia actual de generar estrategias y programas adecuados, es de vital importancia para la propia sobrevivencia y mejor desempeño de tal institución, por lo tanto a continuación se presenta la organización del sistema penitenciario y la importancia que esta implica para comprender de una mejor manera nuestro objeto de estudio.

Es así como sobre la base de organización se conforma la estructura general de la D.G.P.R.S. con la única y exclusiva finalidad de lograr un tratamiento adecuado para el sentenciado, además también de una estructura orgánica específica para los diversos centros de reclusión, cuya característica es diferente una de otra. En lo que respecta a la organización jerárquica del personal, se puede observar que debería estar planeado, a través del total de población penitenciaria existente, ya que de aquí se parte para calcular el número de personal necesario para cada centro y lograr el buen desempeño de las actividades de cada una de las áreas que comprende una institución penitenciaria.

4.6.- Una visión organizacional de la Penitenciaría.

El punto de vista que es utilizado en esta investigación es el de ver a la Institución Penitenciaria como un espacio multidimensional, con el objetivo de mostrar la ineficacia organizativa que posee, sobre su propia base funcional que es la organización con base en el trabajo, la capacitación y la educación, poniendo mayor énfasis en la cuestión laboral.

Con el propósito de llevar a cabo todas las acciones de dirección, técnicas, jurídicas, administrativas y de seguridad y custodia, cada centro de readaptación social de la República Mexicana que cuente con población aproximada de 1,000 internos debe de contar con un total de 21 puestos de mandos medios y superiores estructurales distribuidos de la siguiente forma de acuerdo al manual de operaciones emitido en su momento por la Secretaría de Gobernación:

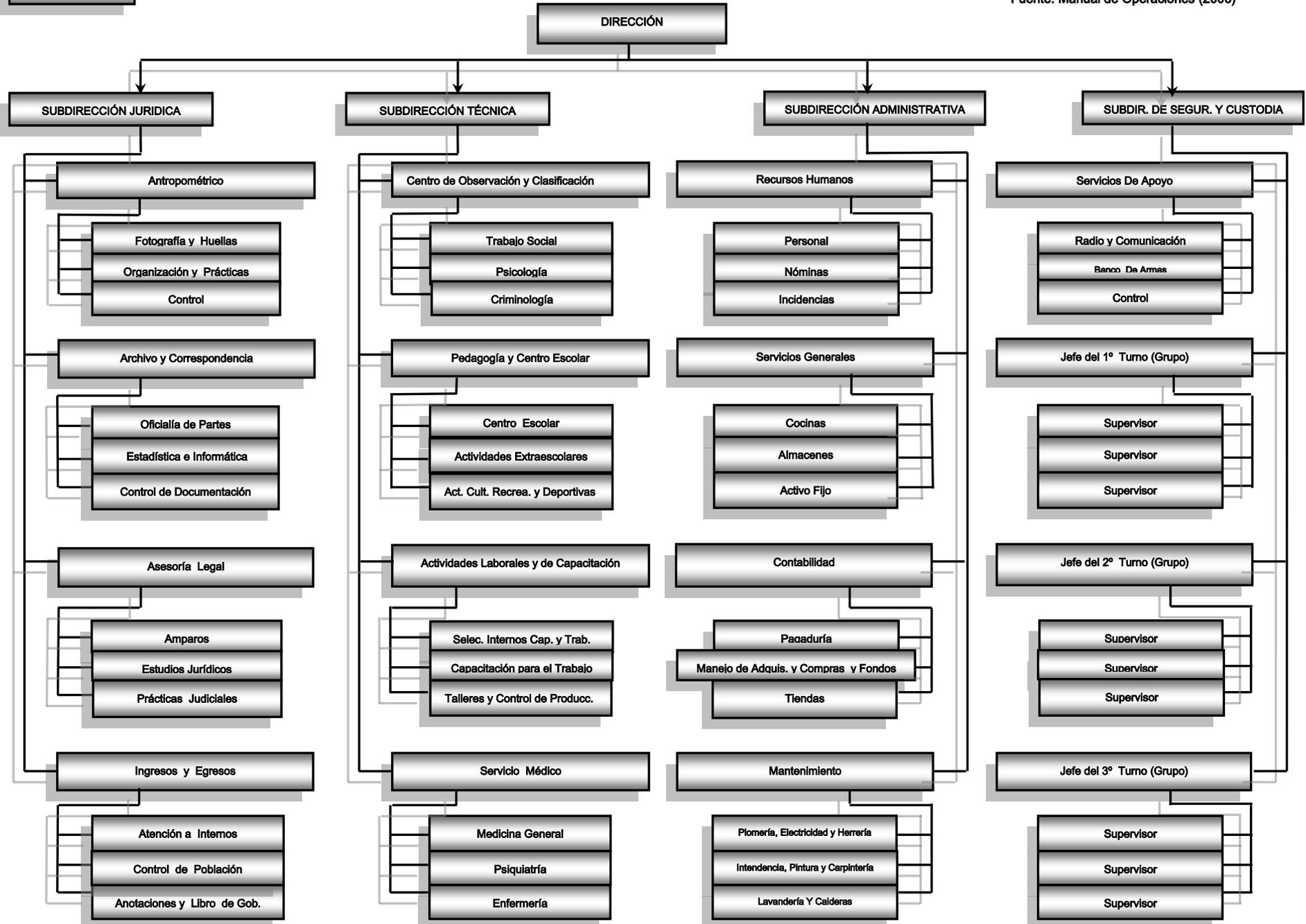
Dirección	1	}	69
Subdirectores	4		
Unidades Departamentales	16		
Jefaturas de Oficina	48		

La necesidad de contar con los puestos de mandos medios y superiores mencionados radica en la responsabilidad que implica cada una de las áreas a que se adscribe, los horarios, carga de trabajo y la retribución que implica el conocimiento, apoyo y valoración de los trabajos y funciones desarrolladas.

Cada institución tendrá los siguientes puestos estructurales (*Organigrama # 3*):

ORGANIGRAMA 3

Fuente: Manual de Operaciones (2006)



La elección del personal idóneo debe contener elementos particulares para el perfil del personal penitenciario en sus diversos niveles (Directivo, administrativo, técnico y de custodia), estos son:

- Honradez.
- Presentación.
- Entusiasmo.
- Superación.
- Puntualidad.
- Disciplina.
- Trato humano y justo.
- Cumplimiento estricto de las órdenes recibidas.
- Noción de jerarquía.
- Responsabilidad.
- Trato técnico no emocional.

PERSONAL DIRECTIVO

PERFIL DEL PERSONAL DIRECTIVO	
EDAD	30-65 AÑOS
COEFICIENTE INTELCTUAL	TÉRMINO SUPERIOR AL MEDIO, ELEVADO O BRILLANTE
SALUD FISICA	CLINICAMENTE SANO
SALUD MENTAL	PERFECTAMENTE EQUILIBRADA
SALUD SOCIAL	DEBE SER UNA PERSONA RESPETABLE
SENTIDO DE AYUDA SOCIAL	DEBE ESTAR EN LA ETAPA DE OBLATIVIDAD. (SACRIFICIO)
CAPACIDAD DE MANDO	RACIONAL Y NO IMPOSITIVO
INTEGRIDAD FISICA	EXCELENTE
BUENA PRESENTACIÓN	PULCRITUD
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	EN EXTENSIÓN Y SIGNIFICADO
EXPERIENCIA	NECESARIA
ESCOLARIDAD	NIVEL PROFESIONAL



FUNCIONES GENERALES DEL PERSONAL DIRECTIVO

1) Planear, programar, organizar, dirigir, controlar, evaluar y supervisar el funcionamiento de los programas de tratamiento.
2) Establecer las políticas, normas técnicas y operativas que regulen las actividades de su institución.
3) Establecer un sistema de relaciones en sentido vertical (superiores y sub-alternos) y horizontal (con otras autoridades externas)
4) Elaborar programas y realizar informes.
5) Coordinarse con instituciones y dependencias del sector público y privado para el cumplimiento de sus programas
6) Supervisar la disciplina en toda la institución.
7) Presidir el Consejo Técnico Interdisciplinario.
8) Supervisar la aplicación del régimen progresivo técnico.
9) Supervisar el cumplimiento de los horarios de actividades internas.
10) Recibir a los internos en audiencia.
11) Supervisar el cumplimiento de las libertades.
12) Supervisar el cumplimiento de las visitas familiar, íntima y especial.
13) Supervisar el cumplimiento de los programas educativos, religiosos y deportivos.
14) Otorgar estímulos y sanciones tanto a personal de internos como empleados.
15) Asistir a los actos cívicos.
16) Supervisar el mantenimiento de las instalaciones.
17) Todas aquellas actividades que le sean ordenadas por su reglamento interior y por sus superiores.

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS Y HORARIOS	
PERSONAL DIRECTIVO	
HORARIO	ACTIVIDADES
8-9 HRS	DESAYUNO
10-11 HRS	ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN Y ESTRUCTURACIÓN DE PROGRAMAS PARA RESOLVERLOS
11-13 HRS	AUDIENCIAS CON LOS INTERNOS, FAMILIARES Y VISITANTES
13-14 HRS	RECORRIDO POR LA INSTITUCIÓN A FIN DE SUPERVISAR EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS, DETECTAR PROBLEMAS DE MANTENIMIENTO, SEÑALAR IRREGULARIDADES Y, SOBRE LA MARCHA, APORTAR RESOLUCIONES EN CADA CASO.
14-16 HRS	COMIDA CON FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y VISITANTES
16-18 HRS	DESCANSO CON ACTIVIDADES LIBRES
18-20 HRS	REUNIÓN CON EL CONSEJO TÉCNICO PARA EL ESTUDIO DE CASOS, LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS
20-21 HRS	CENA, CON QUIENES PERMANEZCAN EN LA INSTITUCIÓN
21-22 HRS	NUEVO RECORRIDO POR LA INSTITUCIÓN CON OBJETO DE SUPERVISAR QUE LAS CELDAS YA SE ENCUENTREN CERRADAS, LOS INTERNOS ESTÉN EN EL LUGAR QUE POR SU CLASIFICACIÓN LES CORRESPONDE Y QUE LOS MIEMBROS DEL CUERPO DE VIGILANCIA OCUPEN EL LUGAR ASIGNADO PARA ENCONTRAR CUALQUIER ANOMALÍA Y RESOLVIENDO LOS PROBLEMAS SOBRE LA MARCHA.

En el aspecto jurídico tenemos cuatro grandes objetivos número uno es el de garantizar la legalidad del internamiento de toda persona sujeta a proceso o sentencia, objetivo número dos identificación y secuela del interno, integración del expediente, detección de antecedentes y manejo de estadísticas penitenciarias a nivel local y nacional, objetivo número tres brindar asesoría legal a los internos y familiares; y finalmente el cuarto objetivo es organizarse en sub-áreas que son las siguientes:

Ingreso y Egreso (objetivos)

- Verificar que la orden y los documentos de internamiento correspondan a la persona presentada y hayan sido emitidos por la autoridad competente.
- Conocer el estado físico y mental de los internos a su ingreso.
- Limitar la responsabilidad correspondiente.
- Consignar en libros de registro todos los datos de identidad del interno.
- Mantener control y seguimiento de la situación jurídica.
- Integrar una ficha ó tarjeta de identificación del interno.

- Poner al interno a disposición de la autoridad correspondiente.
- Establecer coordinación con autoridades migratorias y consulares para garantizar el estricto respeto a las leyes y tratados internacionales.
- Remitir el estudio de personalidad al juez instructor como lo marca la ley.

Asesoría Legal (objetivos)

- Proporcionar al interno información jurídica y elementos de orientación suficientes que le permitan conocer y comprender su situación legal en los siguientes aspectos:
 - Motivo de internamiento -Declaración preparatoria. -Libertad provisional. -Auto de libertad o de formal prisión. -Comunicación con autoridades judiciales y del propio centro. -Mantener al interno informado sobre el desarrollo de su situación jurídica.
- Proponer al Consejo Técnico Interdisciplinario la obtención de beneficios preliberacionales de aquellos casos que lo ameriten.
 - Amparos -Estudios Jurídicos.

Antropométrico (objetivos)

- Identificar antropométricamente a todos los internos que ingresan al centro.
- Lograr un control efectivo de antecedentes penales de los internos.
- Mantener actualizados los archivos de reincidentes.
- Apoyar oportunamente al juzgador con los envíos de las fichas antropométricas.
- Apoyar al personal técnico y de seguridad con los informes solicitados de su área.

ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA. (Objetivos)

- Constituir el acervo informático del centro.
- Coordinar y clasificar la correspondencia que se reciba y genere en el centro.
- Instrumentar mecanismos e instalaciones que conlleven a la preservación y resguardo de los documentos que integren los expedientes.
- Optimizar los sistemas de clasificación y archivonomía.
- Sistematizar el manejo estadístico de la información jurídico-penitenciaria.
- Generar reportes periódicos en varios aspectos.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERFIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	
EDAD	30-65 AÑOS
COEFICIENTE INTELECTUAL	TÉRMINO SUPERIOR AL MEDIO, O CUANDO MENOS MEDIO
SALUD FISICA	CLINICAMENTE SANO
SALUD MENTAL	PERSONALIDAD MADURA Y SIN PROBLEMAS EMOCIONALES
SALUD SOCIAL	DEBE SER UNA PERSONA RESPETABLE Y CON FAMILIA
SENTIDO DE AYUDA SOCIAL	DEBE ESTAR EN AL ETAPA DE OBLATIVIDAD. (SACRIFICIO)
CAPACIDAD DE MANDO	RACIONAL Y NO IMPOSITIVO
INTEGRIDAD FISICA	EXCELENTE
BUENA PRESENTACIÓN	PULCRITUD
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	DEBERA SER CAPACITADO
EXPERIENCIA	NO NECESARIA
ESCOLARIDAD	NIVEL PROFESIONAL



FUNCIONES GENERALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
1) Optimizar y racionalizar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la institución.
2) Cumplimentar las políticas del programa ordenado por la dirección.
3) Supervisar el desarrollo de los programas de trabajo.
4) Supervisar el desarrollo de los trabajos educativos.
5) Establecer un sistema de mercadotecnia para canalizar los productos de la institución.
6) Crear sistemas de modernización administrativa constante.
7) Atender todas las actividades que el sistema administrativo debe realizar, especialmente resolver el problema del mantenimiento y suministro de materia prima e insumos.
8) Poner especial atención en la resolución de problemas relativos a la alimentación, vestido, medicación y labor terapia para los penados.
9) Coadyuvar para que los programas y actividades cívicas, recreativas, religiosas y deportivas posean todos los elementos requeridos para su realización.
10) Las demás que le sean ordenadas por el director de la institución, y señaladas en el reglamento interno y en el Manual de Organización.

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS Y HORARIOS	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
HORARIO	ACTIVIDADES
3-4 HRS	PANADEROS Y AYUDANTES
5 HRS	COCINEROS
6 HRS	JARDINEROS Y ENCARGADOS DE LIMPIEZA
7 HRS	REPARTO DE ALIMENTOS
8 HRS	LLEGADA A LOS TALLERES

En el aspecto administrativo, poco o nada se ha tratado cuando se habla de los problemas penitenciarios. Esto se observa de manera muy clara si se analiza que toda la infraestructura se sostiene por esta área y que en general el grupo Administrativo hace posible la atención de cualquier trámite regular y de servicio dentro de la institución.

Las funciones específicas del personal administrativo son, en primer lugar optimizar resultados en apoyo al tratamiento técnico, manteniendo en las mejores condiciones las instalaciones y los servicios de la prisión, en segundo lugar organizar y apoyar programas que permitan la actualización y capacitación del personal, en tercer lugar coadyuvar con el director para lograr la buena marcha del centro, en cuarto lugar mantener una existencia adecuada de material y equipo necesario para las actividades propias del centro y finalmente coordinar e implementar un sistema que permita mantener la operatividad de la institución.

Áreas que la integran:

- Recursos Humanos.
- Servicios Generales.
- Contabilidad.
- Mantenimiento.

Problemas de tipo administrativo son:

- Falta de colchones
- Falta de cobijas
- Mantenimiento de sanitarios
- Áreas de segregación con servicios
- Equipos en talleres
- Equipos en área médica

Esta área es la encargada también del buen funcionamiento del Programa Nacional de Capacitación Penitenciaria cuyos objetivos son los siguientes:

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN PENITENCIARIA

- Capacitar al personal de nuevo ingreso a los centros de reclusión.
- Organizar cursos de capacitación de formadores para el personal de las instituciones federales de readaptación social.
- Prestar asesoría penitenciaria a los países que lo soliciten, particularmente de la región de Centroamérica.
- Elaborar textos de capacitación técnico penitenciaria.
- Elaborar material didáctico para el nivel de especialización.
- Realizar investigaciones en las que se homologuen los marcos jurídicos penitenciarios en las entidades federativas de la República.
- Organizar cursos de capacitación penitenciaria a todos los niveles de personal, en toda la República.
- Vincular a las universidades en el proceso capacitador de los servidores públicos penitenciarios, procurando que las entidades federativas integren sus sistemas de capacitación permanente.
- Procurar el establecimiento del servicio civil penitenciario de carrera.

También el área administrativa es pieza fundamental en la integración del Consejo Técnico Interdisciplinario, cuyos objetivos son:

CONSEJO TÉCNICO INTERDISCIPLINARIO (Objetivos)

- Procurará la organización y funcionamiento del centro de readaptación social.
- Tiene carácter de cuerpo de consulta y asesoría para el director del centro.
- Emitirá resoluciones claras y precisas de acuerdo a las deliberaciones emanadas en cada sesión.

- Vigilará el respeto absoluto de los derechos humanos de los internos.
- Tiene la autoridad suficiente para solicitar toda la información que requiera para cumplir con sus objetivos.
- Es un órgano facultativo para vigilar y supervisar el desarrollo intrainstitucional de cada interno y coadyuvar en la readaptación social de los mismos.
- Se someterá la evaluación de la personalidad de cada interno y se realizará conforme a ello la clasificación y determinación de tratamiento. Dicha acción se seguirá tanto en procesados como en sentenciados.
- Emitirá la opinión sobre la autorización o negación de la visita íntima y familiar de los internos, de acuerdo a los lineamientos del centro de readaptación social.
- En el Consejo Técnico Interdisciplinario se deberán exponer las reclasificaciones de los internos y se efectuarán en base a los índices de readaptación y/o conductas que presenten durante el desarrollo intrainstitucional.
- Se propondrán y se opinará sobre la autorización de incentivos y estímulos que se concedan a los internos de acuerdo a su desarrollo intrainstitucional e índice de readaptación que presenten.
- Determinará qué tipo de herramientas y materiales pueden ingresar al centro como apoyo a los programas laborales y/o de capacitación.
- Se formularán los dictámenes técnicos en relación a la aplicación de medidas de preliberación, remisión parcial de la pena y libertades preparatorias, turnándolos a la autoridad competente en materia de ejecución de sentencias.
- Vigilará que se dé cumplimiento a lo establecido en el reglamento de la institución.

PERSONAL TÉCNICO

PERFIL DEL PERSONAL TÉCNICO (PSICÓLOGOS, PSIQUIATRAS, MÉDICOS, EDUCADORES, CRIMINOLOGOS Y JURISTAS)	
EDAD	25-40 AÑOS
COEFICIENTE INTELECTUAL	TÉRMINO SUPERIOR AL MEDIO
SALUD FISICA	CLINICAMENTE SANO
SALUD MENTAL	PERSONALIDAD MADURA Y SIN PROBLEMAS EMOCIONALES
SALUD SOCIAL	DEBE SER UNA PERSONA RESPETABLE Y CON FAMILIA
SENTIDO DE AYUDA SOCIAL	DESARROLLADO
CAPACIDAD DE MANDO	RACIONAL Y NO IMPOSITIVO
INTEGRIDAD FISICA	EXCELENTE
BUENA PRESENTACIÓN	PULCRITUD
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	TITULO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN
EXPERIENCIA	NECESARIA “+” CAPACITACIÓN
ESCOLARIDAD	NIVEL PROFESIONAL



FUNCIONES GENERALES DEL PERSONAL TÉCNICO
1) Realizar los estudios de ingreso para establecer el diagnostico y el pronóstico de cada interno.
2) Sugerir la clasificación de cada penado.
3) Planificar y realizar el tratamiento individualizado que cada penado requiere.
4) Planificar y fomentar las relaciones con el exterior.
5) Supervisar la visita íntima, familiar y especial.
6) Vigilar que la clasificación no sea alterada.
7) Establecer programas especiales de atención a los sectores: de conducta especial, sancionados y máxima seguridad.
8) Realizar los estudios de evaluación para la concesión de los beneficios establecidos en la ley.
9) Participar en las sesiones del Consejo Técnico Interdisciplinario.
10) Participar en los programas de la política criminológica que se implante en la institución, apoyarla y supervisar su cumplimentación.
11) Supervisar el cumplimiento de las etapas del tratamiento.
12) Preparar, desarrollar adecuadamente la prelibertad en sus diversas etapas y, en su caso, la libertad definitiva.
13) Supervisar la institución abierta y aplicar, en ella, las terapias que sean necesarias.
14) Establecer sistemas de seguimiento en libertad.
15) Evaluar irregularidades durante la etapa de prelibertad para los efectos de su revocación o el otorgamiento del tratamiento que sea necesario.
16) Sugerir programas de salud mental institucional para los internos empleados.
17) Coadyuvar en la implantación y el desarrollo de los programas de prevención de disturbios.
18) Las demás que sean necesarias para que, de la conjunción con lo dispuesto por la ley y lo establecido por la técnica, se cumplimenten el fin de la pena: la readaptación social.

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS Y HORARIOS	
PERSONAL TÉCNICO	
HORARIO	ACTIVIDADES
S/H	ESTUDIO DE INTERNOS
S/H	TRATAMIENTO DE INTERNOS
S/H	PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO TÉCNICO

Las funciones específicas del personal técnico son, en primer lugar favorecer la elaboración de estudios técnicos, en segundo lugar emitir diagnósticos de los internos, en tercer lugar determinar y utilizar los métodos y técnicas de tratamiento y finalmente establecer un sistema de clasificación e integración del expediente único del interno.

Áreas que la integran son:

- ✗ Centro de Observación y Clasificación (Psicología, Trabajo Social y Criminología)
- ✗ Pedagogía y Centro Escolar
- ✗ Laboral y de Capacitación
- ✗ Medicina

CENTRO DE OBSERVACIÓN Y CLASIFICACIÓN. (Objetivo)

- Establecer la programación, coordinación y supervisión con las diferentes áreas técnicas.

Psicología (objetivos)

- Diagnóstico de la personalidad del sujeto.
- Tratamiento técnico progresivo.
- Preclasificación, clasificación de los internos.
- Incidir a través de la asistencia psicológica, en la introyección de normas y valores de convivencia, a fin de que el interno aprenda a desarrollarse funcionalmente dentro de su ámbito social.

Trabajo Social (objetivos)

- Investigar y analizar el desarrollo familiar y social del interno a fin de determinar los factores que inciden en la conducta anti-social.
- Reforzar la relación interno-familiar.
- Fortalecer las relaciones interfamiliares.
- Lograr un adecuado desarrollo intrainstitucional.
- Participar en programas tendientes a prevenir y tratar conductas antisociales.

- Analizar y valorar los elementos y condiciones familiares, socioeconómicos y victimológicos del medio externo que pudieran favorecer la reinserción social.

Criminología (objetivos)

- Elaborar el estudio clínico-criminológico.
- Conocer la realidad social carcelaria.
- Participar y apoyar los tratamientos brindados en la institución.
- Conocer al interno de forma completa para programar el tratamiento efectivo y real.

PEDAGOGÍA Y CENTRO ESCOLAR. (Objetivos)

- Conocer, analizar y evaluar los antecedentes escolares del interno.
- Fortalecer las actividades educativas, culturales, recreativas y deportivas.
- Evaluar cognoscitivamente y orientar al interno en las actividades educativas.
- Conocer las aptitudes académicas y laborales así como los intereses y destrezas.
- Coordinar las actividades educativas a nivel de alfabetización, primaria, secundaria y preparatoria.
- Integrar y aumentar el acervo bibliográfico y motivar el interés de la población en el hábito de la lectura.
- Promover la educación cívica, cultural y recreativa.

Los objetivos del Aspecto Laboral temática a resaltar en esta investigación los observamos a continuación:

ASPECTO LABORAL. (Objetivos)

- Proporcionar actividades laborales y de capacitación de la población, con el fin de coadyuvar a la readaptación social.
- Lograr un adecuado nivel de capacitación técnica, así como reducir el índice de ocio de la población.
- Implementar el funcionamiento de áreas laborales en las que el interno realice actividades productivas que constituyan una alternativa de trabajo en el exterior.
- Incidir y motivar al interno para que trabaje y se capacite.

- Coadyuvar al desarrollo de las habilidades y destrezas de los internos a través de cursos de capacitación laboral, con lo cual, los productos elaborados cuenten con la calidad que permita su comercialización en el exterior.
- Establecer comunicación y coordinación con instituciones públicas y privadas a fin de apoyar las actividades laborales, y de capacitación.
- Hacer cumplir los convenios estatales e interestatales establecidos con las instituciones que brindan apoyo en lo concerniente al trabajo y capacitación.

SERVICIOS MÉDICOS. (Objetivos)

- Determinar, preservar y supervisar el estado de salud física y mental de los internos.
- Incidir en el tratamiento integral del interno a través del diagnóstico médico y la aplicación de medidas preventivas, curativas y de rehabilitación.
- Realizar la ficha técnica de ingreso.
- Integrar el estudio médico o historia clínica.
- Elaborar las valoraciones médicas para sesiones de Consejo Técnico Interdisciplinario y para el otorgamiento de la visita íntima.
- Proporcionar atención médica a toda la población de la institución y vigilar la asistencia de atención médica especializada para los internos que así lo requieran.

PERSONAL DE SEGURIDAD Y CUSTODIA

PERFIL DEL PERSONAL DE CUSTODIA	
EDAD	25-40 AÑOS
COEFICIENTE INTELECTUAL	TÉRMINO MEDIO
SALUD FISICA	CLINICAMENTE SANO
SALUD MENTAL	PERSONALIDAD MADURA Y SIN PROBLEMAS EMOCIONALES
SALUD SOCIAL	DEBE SER UNA PERSONA RESPETABLE Y CON FAMILIA, SIN ANTECEDENTES PENALES
SENTIDO DE AYUDA SOCIAL	DESARROLLADO
CAPACIDAD DE MANDO	SIN PROBLEMAS DE AUTORIDAD
INTEGRIDAD FISICA	ESTATURA MINIMA 1.70 MTS. ; BIOTIPO ATLETICO O LEPTOSOMÁTICO Y SIN DEFECTOS FISICOS NI MINUSVALIAS
BUENA PRESENTACIÓN	ADECUADA, CON ACTITUD JOVIAL
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	CAPACITADO (SIN ADICCIONES Y SIN VICIOS)
EXPERIENCIA	DE PREFERENCIA SIN EXPERIENCIA
ESCOLARIDAD	SECUNDARIA COMO MÍNIMO Y PREPARATORIA COMO MÁXIMO



FUNCIONES GENERALES DEL PERSONAL DE CUSTODIA

- 1) Mantener el orden y la disciplina en toda la institución y cuidar de la seguridad de la misma, tanto interna como externamente.
- 2) Elaborar planes de prevención de disturbios.
- 3) Rotar y distribuir diariamente el personal en cada uno de los puntos de seguridad.
- 4) Supervisar el cumplimiento de los horarios establecidos para la educación, el trabajo, los servicios, las actividades deportivas, cívicas y religiosas.
- 5) Comprobar que cada interno se encuentra en el lugar que le corresponde, según la hora.
- 6) Abrir y cerrar las celdas en los horarios establecidos y pasar lista de asistencia cuantas veces fuere necesario, en especial inmediatamente después de que ocurra un disturbio.
- 7) Establecer vigilancia discreta a empleados, funcionarios, familiares y visitantes en general.
- 8) Participar en el Consejo Técnico Interdisciplinario.
- 9) Reportar, de inmediato anomalías que se presenten en todas las áreas de la institución, en el interior y en el exterior.
- 10) Mantener en buen estado el equipo y armamento con que cuente la institución, tanto en lo que hace el capítulo represivo como al disuasivo.
- 11) Llevar a cabo, siempre en tiempo y con la debida protección y seguridad, los traslados que se requieran.
- 12) Hacer programas de seguridad especial para los sectores de sancionados, conducta especial y máxima seguridad.
- 13) Realizar visitas periódicas a los sitios aledaños y a la comunidad que circunda a la institución.
- 14) Realizar programas de actualización con el efecto de mantener siempre motivado al personal, inspirados en el humanitarismo y el respeto a los derechos humanos.
- 15) Cuidar que los uniformes se encuentren siempre en buen estado.
- 16) Crear sistemas de comunicación para la mayor eficiencia de las medidas que se tomen para cuidar de la seguridad.
- 17) Establecer coordinación constante con otros cuerpos de seguridad a fin de que las acciones sean eficaces en casos de emergencia.

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS Y HORARIOS	
PERSONAL DE CUSTODIA	
HORARIO	ACTIVIDADES
24/48	CUSTODIOS
24/48	ZONA DE SEGURIDAD EXTERNA
24/48	ADUANAS
24/48	TORRES
24/48	CIRCUITO INTERIOR
24/48	GOBIERNO
24/48	INGRESO
24/48	OBSERVACIÓN Y CLASIFICACIÓN
24/48	DORMITORIOS
24/48	TALLERES
24/48	SERVICIOS GENERALES
24/48	JARDINES
24/48	AREAS DE VISITAS
24/48	AUDITORIO
24/48	PASILLOS DE CIRCULACIÓN
24/48	EL ARMERO
24/48	GUARDA IMAGINARIA O PREVENTIVA

Las funciones específicas del personal de seguridad y custodia son, en primer lugar, vigilar y mantener la seguridad de las instalaciones, del personal, de los internos y de las visitas en los centros penitenciarios, en segundo lugar coadyuvar con el director para resolver los problemas que impliquen inseguridad en el centro, en tercer lugar realizar programas que permitan la actualización y capacitación del personal de seguridad y custodia, en cuarto lugar participar efectivamente en las sesiones del Consejo Técnico Interdisciplinario, con el fin de lograr una integración con todo el personal, en quinto lugar favorecer una mística penitenciaria en base a la honradez, lealtad y trabajo, en sexto lugar establecer un banco de datos con información relacionada con la seguridad del centro, séptimo lograr una disciplina adecuada dentro de la institución, evitando conflictos internos, motines, fugas, etc., y finalmente reforzar la coordinación de las corporaciones de seguridad con la finalidad de lograr un equipo integral.

La importancia de esta área como en las otras es vital, pues del buen desempeño de la misma y de su clasificación adecuada depende el funcionamiento armónico de los centros de readaptación social y penitenciaria; las normas de seguridad se establecen a través de cinco principios:

- **UNIVERSALIDAD**: Las normas de seguridad deberán tomar en consideración a toda persona que de una u otra manera guarde relación con el establecimiento.
- **INTEGRIDAD**: Se deben considerar todos los riesgos.
- **SOLIDARIDAD**: Elementos de seguridad de mayor capacidad.
- **UNIDAD**: Los distintos componentes del sistema de protección deben obedecer a una dirección unitaria, un mando único.
- **OBLIGATORIEDAD**: Las disposiciones de seguridad tiene carácter obligatorio para toda persona relacionada con el establecimiento, cualquiera que sea su situación o jerarquía.

Estos principios se aplican en toda el área de seguridad y en la taxonomía que se crea para las diversas zonas de seguridad como son:

- **ZONA RESTRINGIDA**: El acceso es limitado para la mayoría de las personas.
- **ZONA PERIMETRAL INTERNA**: Custodiada y vigilada por personal penitenciario.
- **ZONA SEGURIDAD INTERNA**: Su finalidad es la salida y escape de los internos.

La Seguridad Operacional se desarrolla en primer lugar con la Seguridad Funcional, que se refiere a la distribución estratégica de los espacios.

En segundo lugar la Seguridad Estructural, que tiene que ver con la infraestructura (materiales y construcción) en aspectos como barreras, puestos de control y protección contra incendios.

El tercer tipo de seguridad es la Instrumental, se refleja en los instrumentos de auxilio (cerraduras, alarmas e iluminación) como son luces de protección, equipos de comunicación, sistemas de alarmas y armamento defensivo y ofensivo.

En cuarto tipo de Seguridad es la Sistémica, es representada por sistemas de operación (horarios, entradas y salidas) como instrucción, sistemas de identificación, orientación, control de visitantes, control de empleados y control de entrada, control de salida, escoltas, patrullas, planes de emergencia, prevención de accidentes, investigación de incidentes, investigación de antecedentes, supervisión e inspección.

El quinto tipo de seguridad es la Volitiva, tiene que ver con el desempeño eficaz de labores (disposición de todo el personal)

Los objetivos del área de seguridad son:

ÁREA DE SEGURIDAD. (Objetivos)

Zonas de seguridad clasificadas en:

- Alta seguridad: aquí la circulación es restringida a toda persona, excepto a aquellas que estén autorizadas expresamente.
- Media seguridad: las que se encuentran controladas por las autoridades del centro.
- Baja seguridad: En las que se permite la circulación libre, así mismo, debe contemplarse tanto la seguridad interna como externa.

Servicios de Apoyo (objetivos)

- Mantener en buen estado y organizado el equipo y sistema de comunicación en el centro penitenciario.
- Establecer coordinación con instituciones de apoyo en materia de seguridad.
- Implementar equipo y códigos de comunicación acorde al desarrollo tecnológico.
- Mantener en buen estado el armamento del centro penitenciario.
- Resguardar las armas de forma ordenada y con la seguridad debida.
- Procurar que el armamento se encuentre en cantidad suficiente que posibilite el adecuado manejo y distribución del mismo.
- Propiciar la capacitación práctica en el manejo de las armas.

Jefes de Grupo de Seguridad (objetivos)

- Mantener el mejor control en la institución dentro de los diferentes puntos estratégicos.
- Coordinar al grupo de seguridad a su cargo, de manera efectiva para el mejor desempeño de sus funciones.
- Propiciar la seguridad general dentro del centro penitenciario.
- Atender las necesidades que se presenten en caso de cualquier incidencia.
- Disminuir la violencia dentro de la prisión.

Es indispensable tomar en cuenta la realidad nacional en lo concerniente a los índices de criminalidad que se presentan, ya que, el detectar y conocer los principales delitos a nivel nacional y por entidad federativa permite identificar problemas existentes en la sociedad y así establecer soluciones viables en el corto, mediano y largo plazo para la institución penitenciaria. Hay que tener presente que el sistema penitenciario en nuestro país tiene graves deficiencias, cuyas causas son de diversa índole, entre las cuales destacan la pobreza, la corrupción, la violencia social y familiar, por mencionar algunas.

Considerar estas deficiencias, significa un replanteamiento de la función de las instituciones mismas inmersas en la cuestión de la seguridad pública; en este contexto, deberemos dar una resignificación congruente al concepto de readaptación, como el hecho de que las personas sancionadas con reclusión retornarán a la vida en libertad, por lo que el sistema penitenciario debe ofrecer a los internos una experiencia de seguridad jurídica, legalidad, vida digna y ética social, cuyo respeto a la ley es un principio fundamental.

Por lo anterior, es primordial mostrar las estadísticas penitenciarias a nivel nacional para saber la cantidad de delincuentes sentenciados y presuntos delincuentes que existen; y así conocer la población total de internos por tipo de fuero (común y federal), así como los tipos de delitos, lugar donde ocurrió el mismo, cantidad de delitos materia de la consignación, la edad, sexo, tipo de sentencia constitucional dictada, condición de los delincuentes antes de su detención, grupo principal de ocupación y nivel escolar. De este análisis estadístico se conoce de forma más amplia el proceso penal, la ejecución de la sentencia, hacia donde debe dirigirse la readaptación social, la salud, la alimentación, la familia, la visita íntima y familiar, la infraestructura, las instalaciones y el perfil del personal de reclusorios.

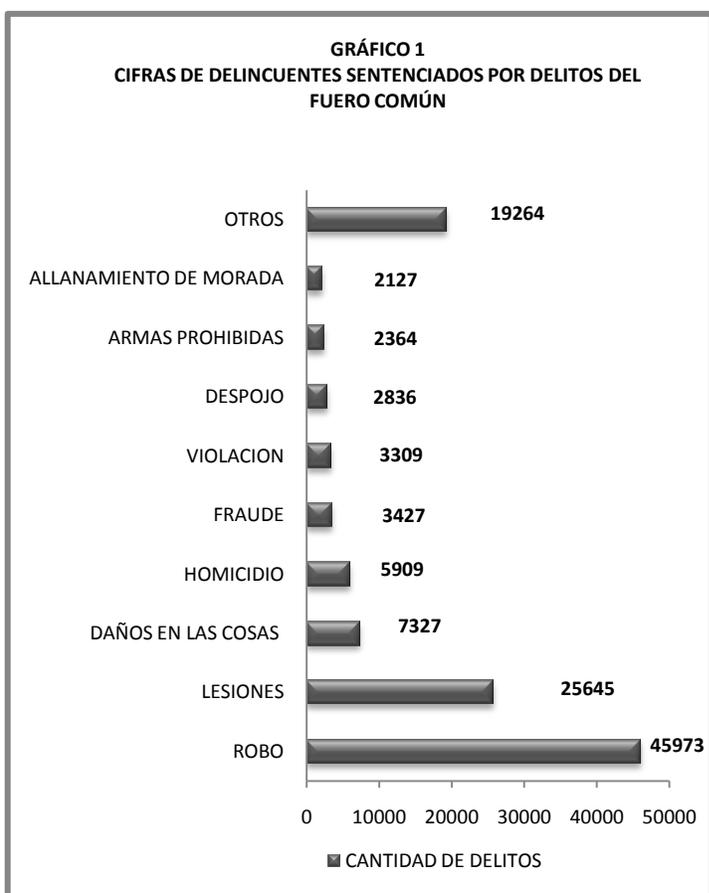
4.6.1.- Una mirada a la realidad mexicana (Medio ambiente y criminalidad)

Índice delictivo de población a nivel nacional.

La finalidad de realizar un análisis minucioso de estas cifras, es para demostrar el incremento constante del índice delictivo en México y resaltar la importancia de la función principal de la DGP y RS. Estos datos son los siguientes: En lo que concierne a los tipos de delitos del fuero común⁶⁸, podemos decir que el *robo* y las *lesiones* son las que encabezan estas cifras con un 60.6% de personas sentenciadas⁶⁹.

TABLA 1: CIFRAS DE <i>DELINCUENTES SENTENCIADOS</i> POR DELITOS DEL FUERO COMÚN		
TIPO DE DELITOS	CANTIDAD DE DELITOS	%
ROBO	45973	38.90%
LESIONES	25645	21.70%
DAÑOS EN LAS COSAS	7327	6.20%
HOMICIDIO	5909	5.00%
FRAUDE	3427	2.90%
VIOLACION	3309	2.80%
DESPOJO	2836	2.40%
ARMAS PROHIBIDAS	2364	2.00%
ALLANAMIENTO DE MORADA	2127	1.80%
OTROS *	19264	16.30%
TOTAL	118181	100%

*.- La etiqueta de **otros** contiene los delitos restantes enmarcados en el Código Penal. (Véase Catálogo de delitos del Nuevo Código Penal. 2008)

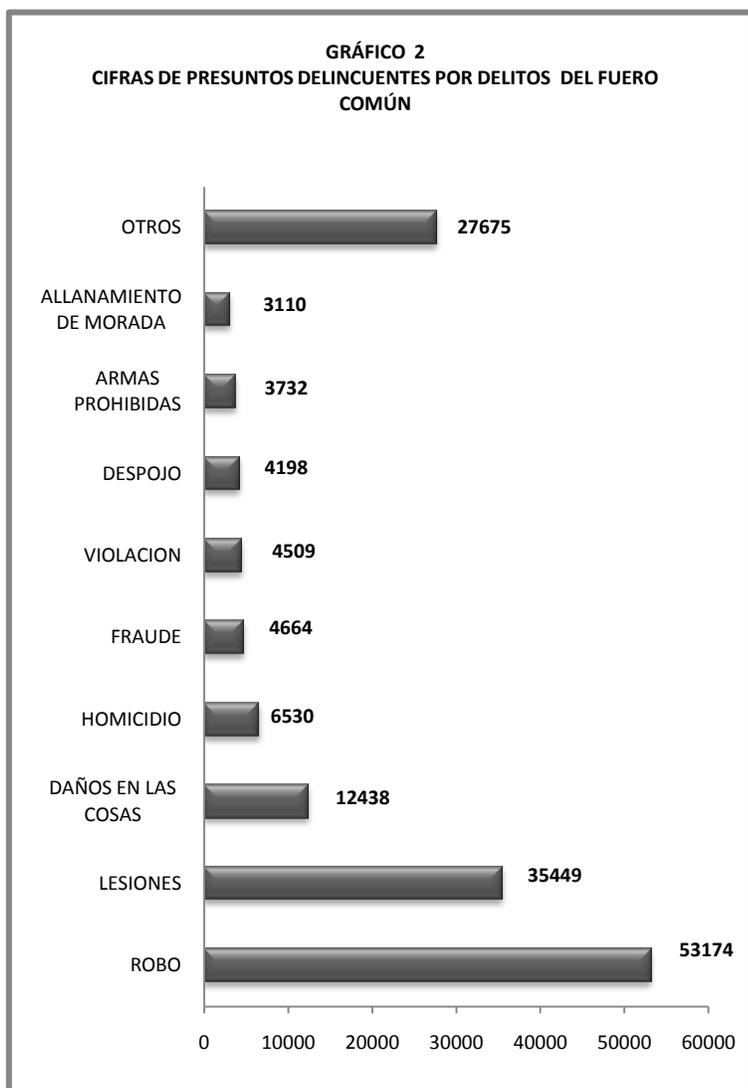


⁶⁸ Lo constituye el ámbito espacial de validez y sanción de las normas de las entidades federativas.

⁶⁹ Cuando la persona tiene una sentencia dictada una vez que el órgano jurisdiccional ha comprobado los elementos del delito y la responsabilidad del presunto delincuente después de desarrollado un juicio.

En lo que respecta a los presuntos delincuentes⁷⁰ del fuero común, en los mismos rubros (robo y lesiones) representa un 57%.

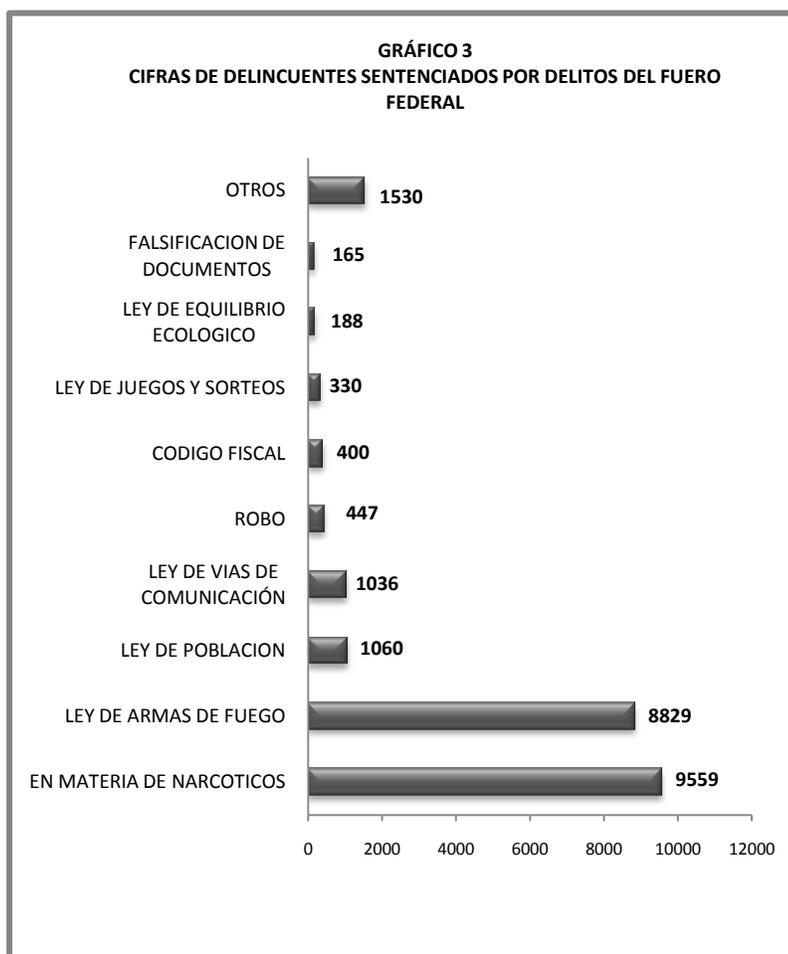
TABLA 2: CIFRAS DE <i>PRESUNTOS DELINCUENTES</i> POR DELITOS DEL FUERO COMÚN		
TIPO DE DELITOS	CANTIDAD DE DELITOS	%
ROBO	53174	34.20%
LESIONES	35449	22.80%
DAÑOS EN LAS COSAS	12438	8.00%
HOMICIDIO	6530	4.20%
FRAUDE	4664	3.00%
VIOLACION	4509	2.90%
DESPOJO	4198	2.70%
ARMAS PROHIBIDAS	3732	2.40%
ALLANAMIENTO DE MORADA	3110	2.00%
OTROS	27675	17.80%
TOTAL	155479	100%



⁷⁰ Aquella persona que ha sido consignada previamente ante un juzgado.

Lo anterior en comparación con los delitos del fuero federal⁷¹ podemos decir que en materia de *narcóticos* y de la *ley de armas de fuego* tienen un porcentaje de 78.1% de personas sentenciadas.

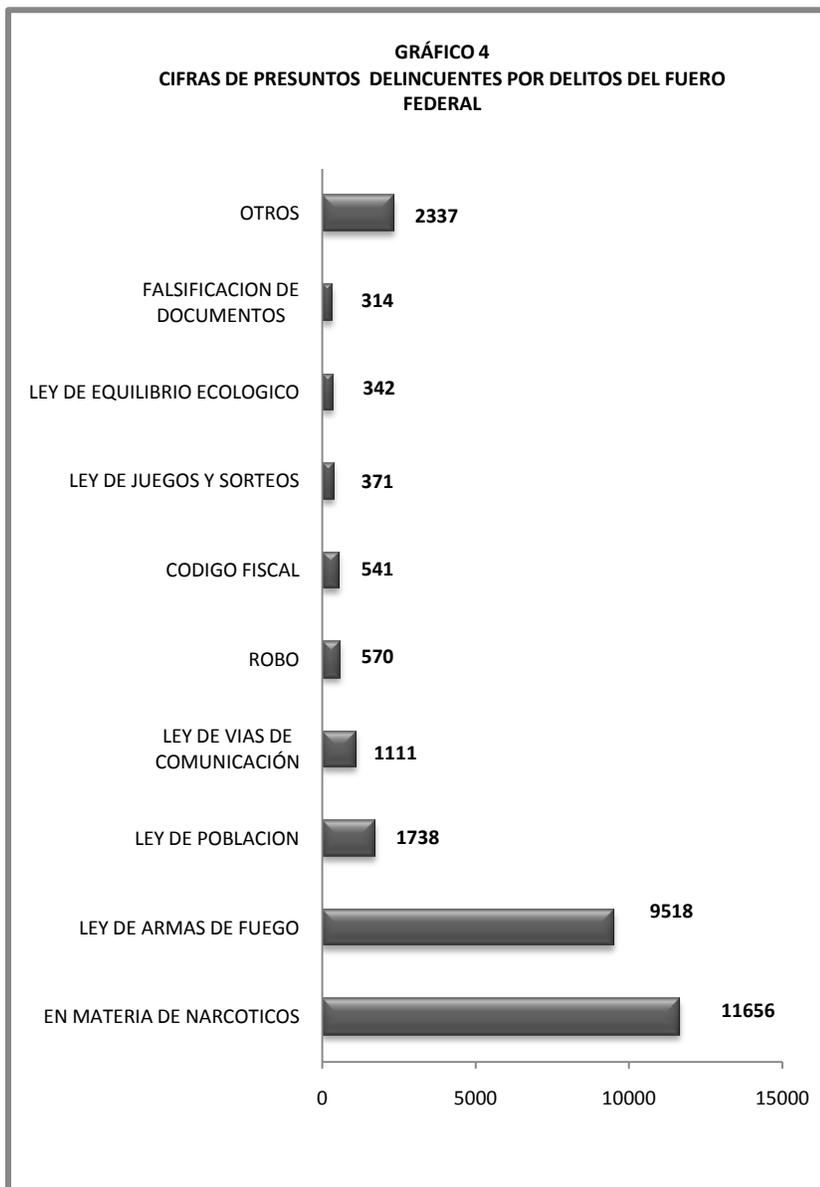
TABLA 3: CIFRAS DE <i>DELINCUENTES SENTENCIADOS</i> POR DELITOS DEL FUERO FEDERAL		
TIPOS DE DELITOS	CANTIDAD DE DELITOS	%
EN MATERIA DE NARCOTICOS	9559	40.60%
LEY DE ARMAS DE FUEGO	8829	37.50%
LEY DE POBLACION	1060	4.50%
LEY DE VIAS DE COMUNICACIÓN	1036	4.40%
ROBO	447	1.90%
CODIGO FISCAL	400	1.70%
LEY DE JUEGOS Y SORTEOS	330	1.40%
LEY DE EQUILIBRIO ECOLOGICO	188	0.80%
FALSIFICACION DE DOCUMENTOS	165	0.70%
OTROS	1530	6.50%
TOTAL	23544	100%



⁷¹ Lo constituye el ámbito espacial de validez y sanción de las normas federales o generales de aplicación en todo el país.

Y en lo que respecta al número de delitos cometidos por presuntos delincuentes del fuero federal tenemos que en Materia de narcóticos y ley de armas de fuego representan un 74.3% del total nacional.

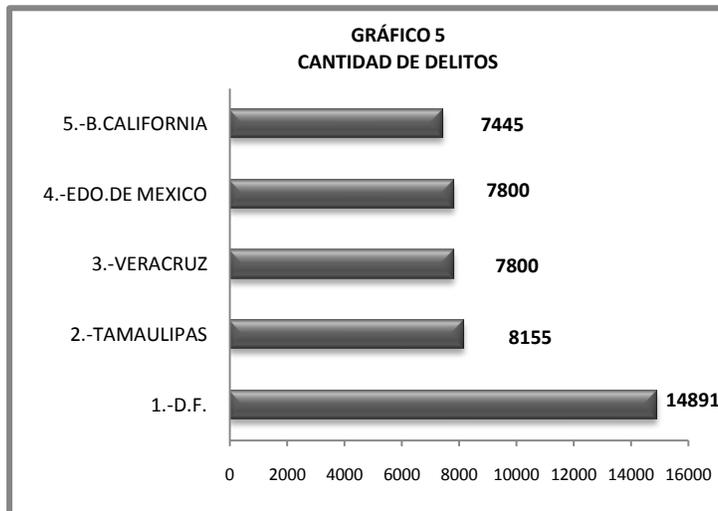
TABLA 4: CIFRAS DE <i>PRESUNTOS DELINCUENTES</i> POR DELITOS DEL FUERO FEDERAL		
TIPOS DE DELITOS	CANTIDAD DE DELITOS	%
EN MATERIA DE NARCOTICOS	11656	40.90%
LEY DE ARMAS DE FUEGO	9518	33.40%
LEY DE POBLACION	1738	6.10%
LEY DE VIAS DE COMUNICACIÓN	1111	3.90%
ROBO	570	2.00%
CODIGO FISCAL	541	1.90%
LEY DE JUEGOS Y SORTEOS	371	1.30%
LEY DE EQUILIBRIO ECOLOGICO	342	1.20%
FALSIFICACION DE DOCUMENTOS	314	1.10%
OTROS	2337	8.20%
TOTAL	28498	100%



Las entidades con mayor porcentaje de personas sentenciadas por fuero común son el *DF* con un 12.60%, seguido de *Tamaulipas* con un 6.90%.

TABLA 5: CIFRAS DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* POR ENTIDAD FEDERATIVA DONDE OCURRIO EL DELITO DEL FUERO COMÚN

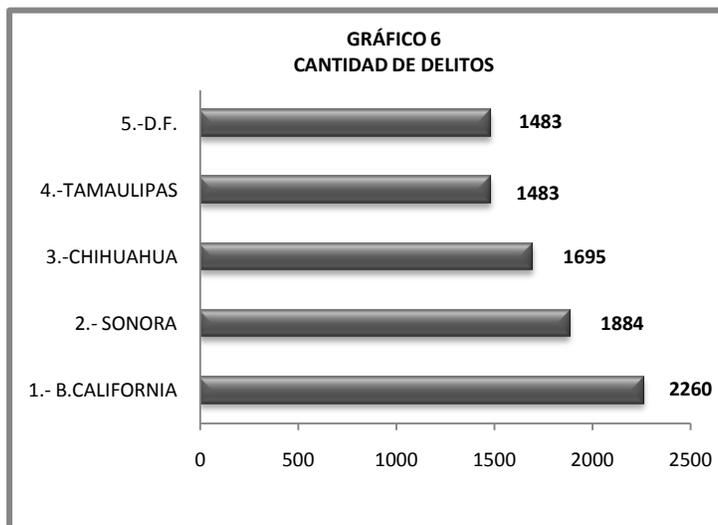
ENTIDAD	CANTIDAD DE DELITOS	%
1.-D.F.	14891	12.60%
2.-TAMAULIPAS	8155	6.90%
3.-VERACRUZ	7800	6.60%
4.-EDO. DE MEXICO	7800	6.60%
5.-B. CALIFORNIA	7445	6.30%
OTROS ESTADOS	72090	60.99%
TOTAL NACIONAL	118181	100%



Y del fuero federal son *Baja California Sur* con 7.93%, seguido de *Sonora* con un 6.61%.

TABLA 6: CIFRAS DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* POR ENTIDAD FEDERATIVA DONDE OCURRIO EL DELITO DEL FUERO FEDERAL

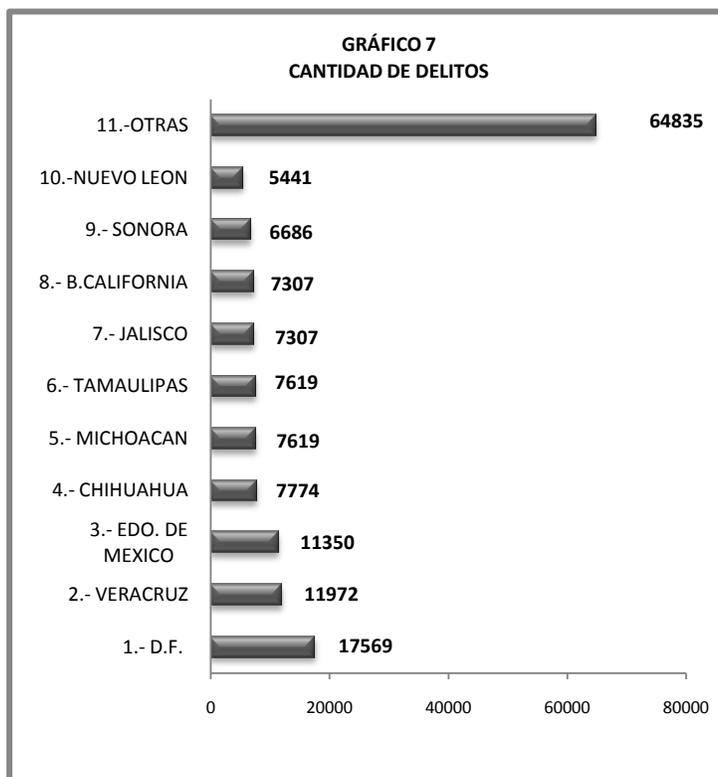
ENTIDAD	CANTIDAD DE DELITOS	%
1.- BAJA CALIFORNIA	2260	7.93%
2.- SONORA	1884	6.61%
3.-CHIHUAHUA	1695	5.94%
4.-TAMAULIPAS	1483	5.20%
5.-D.F.	1483	5.20%
OTROS ESTADOS	19693	69%
TOTAL	28498	100%



Y los presuntos delincuentes por entidad federativa del fuero común, en primer lugar encontramos al D.F. con un 11.30% y en segundo lugar a Veracruz con un 7.70%.

TABLA 7: CIFRAS DE *PRESUNTOS DELINCUENTES* POR ENTIDAD FEDERATIVA DONDE OCURRIO EL DELITO DEL FUERO COMÚN

ENTIDAD	CANTIDAD DE DELITOS	%
1.- D.F.	17569	11.30%
2.- VERACRUZ	11972	7.70%
3.- EDO. DE MEXICO	11350	7.30%
4.- CHIHUAHUA	7774	5.00%
5.- MICHOACAN	7619	4.90%
6.- TAMAULIPAS	7619	4.90%
7.- JALISCO	7307	4.70%
8.- B. CALIFORNIA	7307	4.70%
9.- SONORA	6686	4.30%
10.-NUEVO LEON	5441	3.50%
11.-OTRAS *	64835	41.70%
TOTAL	155479	100%



*.- La denominación de **otras** corresponde a las entidades que no aparecen enumeradas y que son las restantes de la República Mexicana.

Y los presuntos delincuentes por entidad federativa del fuero federal, en primer lugar encontramos a Baja California con un 10.40% y en segundo lugar a Sonora con un 8.60%.

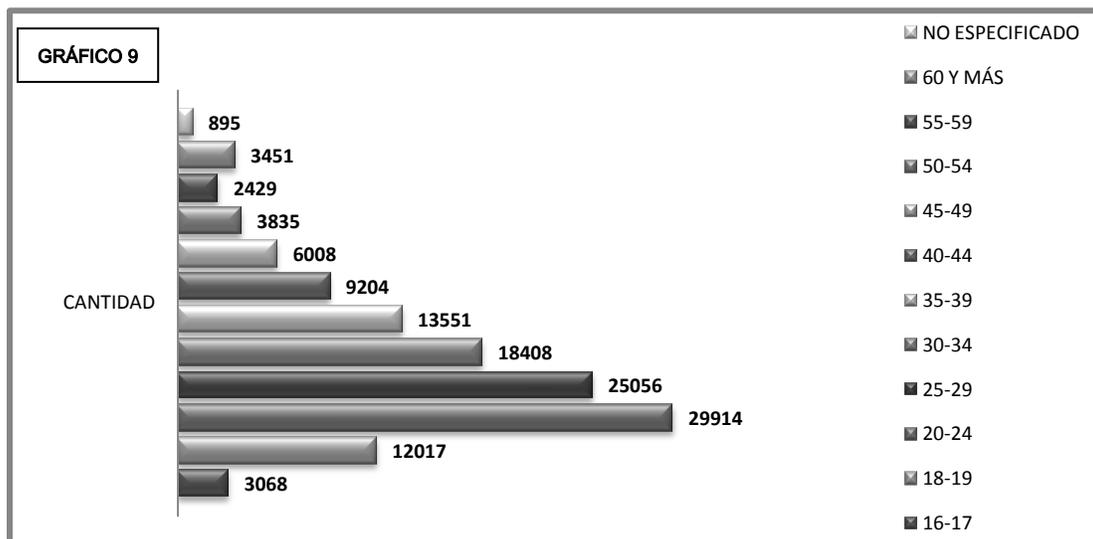
TABLA 8: CIFRAS DE *PRESUNTOS DELINCUENTES* POR ENTIDAD FEDERATIVA DONDE OCURRIO EL DELITO DEL FUERO FEDERAL

ENTIDAD	CANTIDAD DE DELITOS	%
1.- BAJA CALIFORNIA	2964	10.40%
2.- SONORA	2451	8.60%
3.- D.F.	2308	8.10%
4.- CHIHUAHUA	1852	6.50%
5.- TAMAULIPAS	1738	6.10%
6.- JALISCO	1482	5.20%
7.- SINALOA	1425	5.00%
8.- GUANAJUATO	1111	3.90%
9.- EDO. DE MEXICO	1055	3.70%
10.-VERACRUZ	1055	3.70%
11.-OTRAS	11057	38.80%
TOTAL	28498	100%



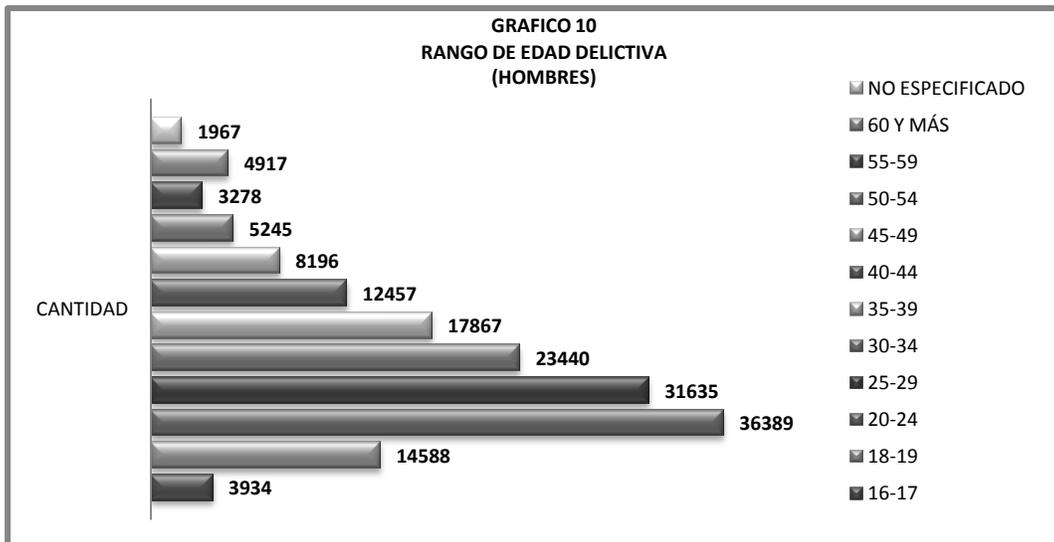
Continuando con las cifras de delincuentes sentenciados incluyendo aquí fuero común y federal por sexo y edad tenemos que un 90.2% de la población total de 141,723 internos corresponde al sexo masculino, donde el rango de edad principal es de los 20 a 24 años con un porcentaje de 21.10% del total general.

TABLA 9: CIFRAS DE <i>DELINCUENTES SENTENCIADOS</i> POR SEXO Y GRUPO DE EDAD DEL FUERO COMUN Y FEDERAL			
TOTAL GENERAL			
HOMBRES Y MUJERES 141,723			
SEXO	RANGO DE EDAD	CANTIDAD	%
	16-17	3068	2.40%
M	18-19	12017	9.40%
A	20-24	29914	23.40%
S	25-29	25056	19.60%
C	30-34	18408	14.40%
U	35-39	13551	10.60%
L	40-44	9204	7.20%
I	45-49	6008	4.70%
N	50-54	3835	3.00%
O	55-59	2429	1.90%
	60 Y MÁS	3451	2.70%
	NO ESPECIFICADO	895	0.70%
TOTAL		127836	100%



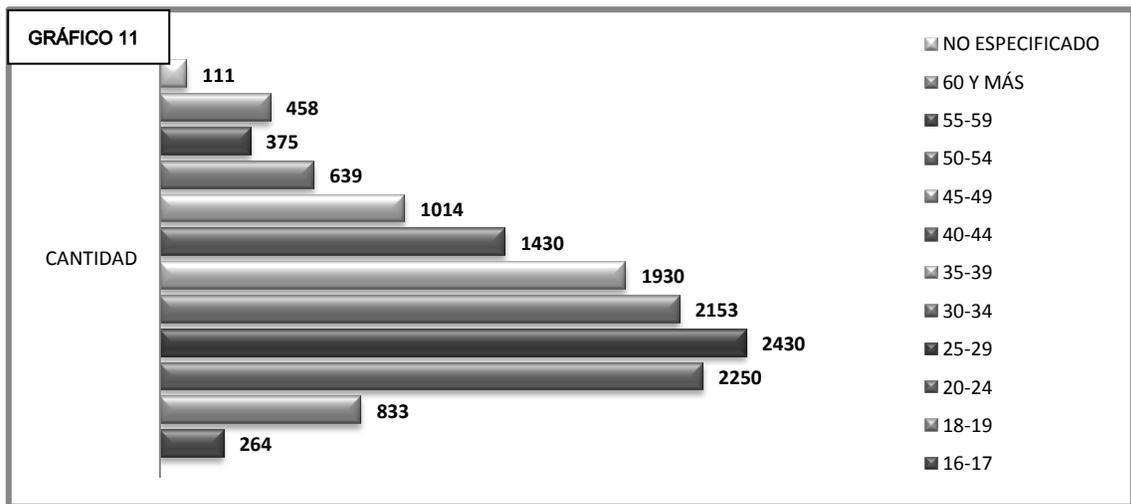
En lo que corresponde a presuntos delincuentes en cuanto al sexo masculino corresponde un 89.09% de una población total de 183,976 personas donde el rango de edad no cambia con el anterior pues es de 20 a 24 años con un porcentaje de 19.77% del total general. Esto para fuero común y federal.

TABLA 10: CIFRAS DE LOS <i>PRESUNTOS DELINCUENTES</i> POR SEXO Y GRUPO DE EDAD DEL FUERO COMUN Y FEDERAL			
TOTAL GENERAL			
HOMBRES Y MUJERES 183,976			
SEXO	RANGO DE EDAD	CANTIDAD	%
	16-17	3934	2.40%
M	18-19	14588	8.90%
A	20-24	36389	22.20%
S	25-29	31635	19.30%
C	30-34	23440	14.30%
U	35-39	17867	10.90%
L	40-44	12457	7.60%
I	45-49	8196	5.00%
N	50-54	5245	3.20%
O	55-59	3278	2.00%
	60 Y MÁS	4917	3.00%
	NO ESPECIFICADO	1967	1.20%
TOTAL		163913	100%



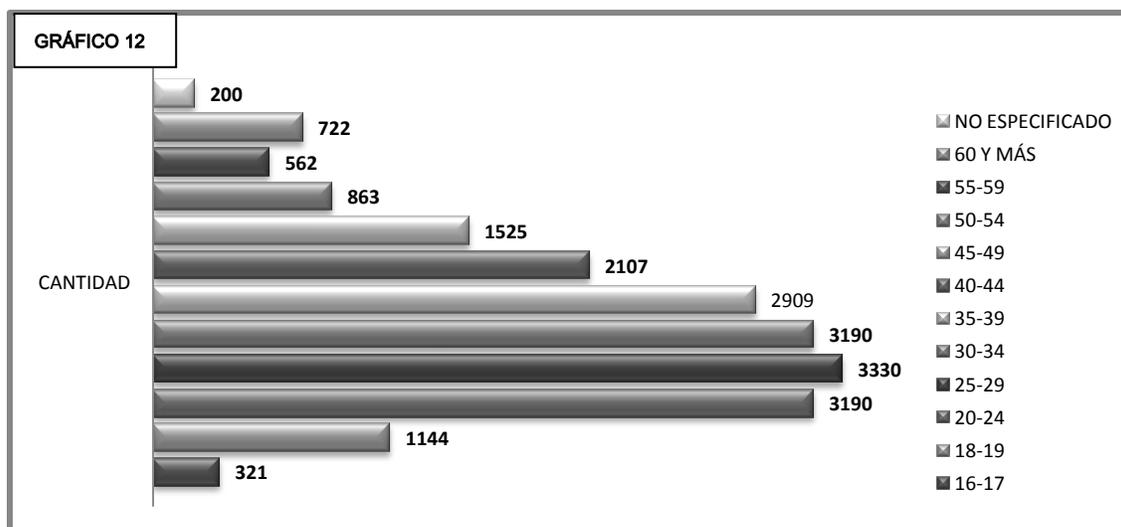
En lo que respecta al sexo femenino de personas sentenciadas considerando también fuero común y federal corresponde a un 9.79% de la población total de 141,723 y el rango de edad es de los 25 a 29 años con un 1.32% del total general.

TABLA 11: CIFRAS DE <i>DELINCUENTES SENTENCIADOS</i> POR SEXO Y GRUPO DE EDAD DEL FUERO COMÚN Y FEDERAL			
TOTAL GENERAL			
HOMBRES Y MUJERES 141,723			
SEXO	RANGO DE EDAD	CANTIDAD	%
	16-17	264	1.90%
	18-19	833	6.00%
F	20-24	2250	16.20%
E	25-29	2430	17.50%
M	30-34	2153	15.50%
E	35-39	1930	13.90%
N	40-44	1430	10.30%
I	45-49	1014	7.30%
N	50-54	639	4.60%
O	55-59	375	2.70%
	60 Y MÁS	458	3.30%
	NO ESPECIFICADO	111	0.80%
TOTAL		13887	100%



Y en los presuntos delincuentes del sexo femenino representa el 10.90% del total general de 183,976 y del rango de edad sigue predominando el de los 25 a 29 años con un 1.81% del total general. fuero común y federal.

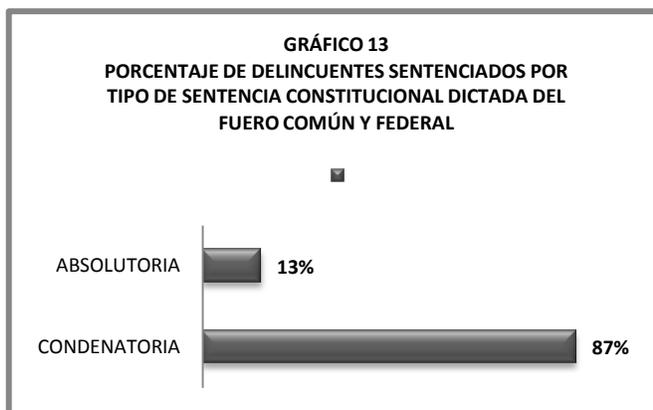
TABLA 12: CIFRAS DE LOS <i>PRESUNTOS DELINCUENTES</i> POR SEXO Y GRUPO DE EDAD DEL FUERO COMUN Y FEDERAL			
TOTAL GENERAL			
HOMBRES Y MUJERES 183976			
SEXO	RANGO DE EDAD	CANTIDAD	%
	16-17	321	1.60%
	18-19	1144	5.70%
F	20-24	3190	15.90%
E	25-29	3330	16.60%
M	30-34	3190	15.90%
E	35-39	2909	14.50%
N	40-44	2107	10.50%
I	45-49	1525	7.60%
N	50-54	863	4.30%
O	55-59	562	2.80%
	60 Y MÁS	722	3.60%
	NO ESPECIFICADO	200	1.00%
TOTAL		20063	100%



En lo concerniente al tipo de sentencia la condenatoria representa un 86.50% del total general de 141,723.

TABLA 13: CIFRAS DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* POR TIPO DE SENTENCIA CONSTITUCIONAL DICTADA DEL FUERO COMUN Y FEDERAL

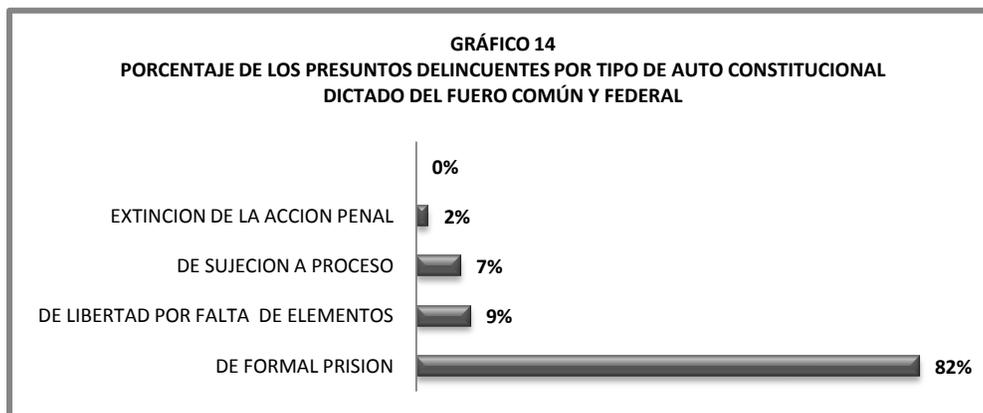
TIPO DE SENTENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1.-CONDENATORIA	122592	86.50%
2.- ABSOLUTORIA	19131	13.50%
TOTAL	141723	100.00%



Y de acuerdo al auto de término constitucional de los presuntos delincuentes el de formal prisión representa un porcentaje de 82.10% del total general de 183,976.

TABLA 14: CIFRAS DE LOS *PRESUNTOS DELINCUENTES* POR TIPO DE AUTO DE TERMINO CONSTITUCIONAL DICTADO DEL FUERO COMUN Y FEDERAL

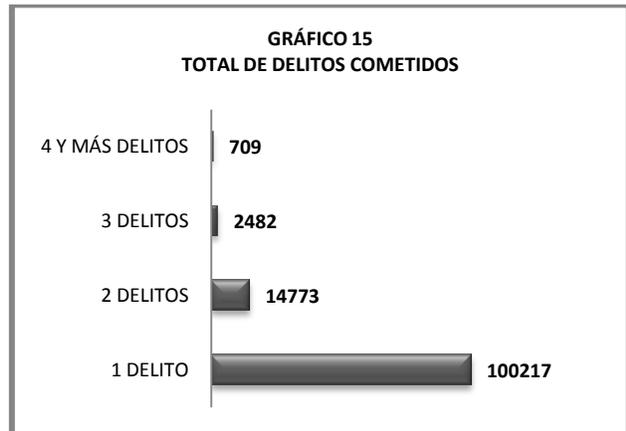
TIPO DE AUTO	CANTIDAD	%
1.-DE FORMAL PRISION	151045	82.10%
2.-DE LIBERTAD POR FALTA DE ELEMENTOS	16190	8.80%
3.-DE SUJECION A PROCESO	13245	7.20%
4.-EXTINCION DE LA ACCION PENAL	3496	1.90%
TOTAL	183976	100%



El número de delitos que cometen las personas sentenciadas por fuero común es en primer lugar el de un solo delito con 70.71% de un total general de 141,723.

TABLA 15: CIFRAS DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* POR FUERO Y NÚMERO DE DELITOS MATERIA DE LA CONSIGNACIÓN DEL FUERO COMÚN

RANGO DE DELITOS	NUM. DE DELITOS	%
1 DELITO	100217	84.80%
2 DELITOS	14773	12.50%
3 DELITOS	2482	2.10%
4 Y MÁS DELITOS	709	0.60%
TOTAL	118181	100%



Y en los presuntos delincuentes el de cometer un solo delito representa el 70.22% del total general de 183,976.

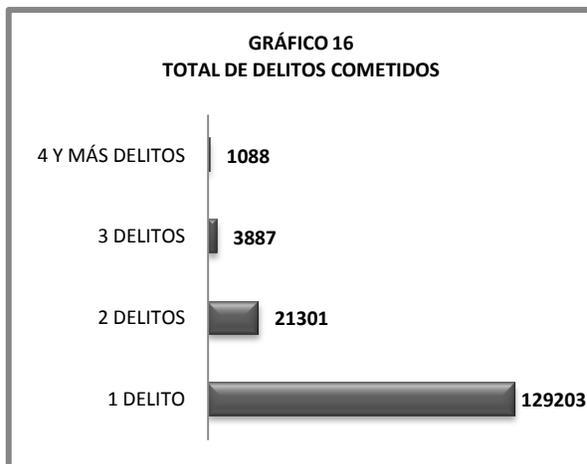


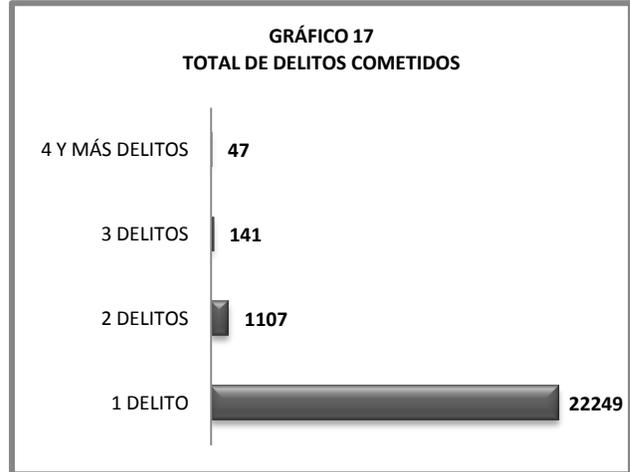
TABLA 16: CIFRAS DE LOS *PRESUNTOS DELINCUENTES* POR FUERO Y NUMERO DE DELITOS MATERIA DE LA CONSIGNACION DEL FUERO COMÚN

RANGO DE DELITOS	NUM. DE DELITOS	%
1 DELITO	129203	83.10%
2 DELITOS	21301	13.70%
3 DELITOS	3887	2.50%
4 Y MÁS DELITOS	1088	0.70%
TOTAL	155479	100%

Y en los del fuero federal de personas sentenciadas tienen un 15.69% del total general.

TABLA 17: CIFRAS DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* POR FUERO Y NÚMERO DE DELITOS MATERIA DE LA CONSIGNACION DEL FUERO FEDERAL

RANGO DE DELITOS	NUM. DE DELITOS	PORCENTAJE
1 DELITO	22249	94.50%
2 DELITOS	1107	4.70%
3 DELITOS	141	0.60%
4 Y MÁS DELITOS	47	0.20%
TOTAL	23544	100%



Y de los presuntos delincuentes un 14.0% del total general cometieron un solo delito.

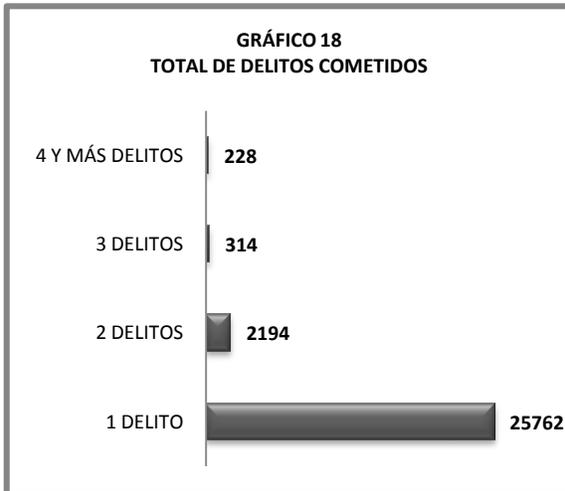
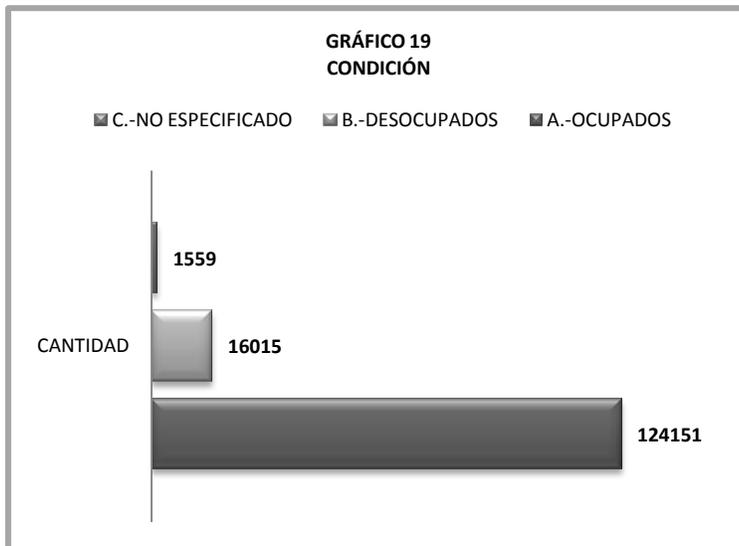


TABLA 18: CIFRAS DE LOS *PRESUNTOS DELINCUENTES* POR FUERO Y NÚMERO DE DELITOS MATERIA DE LA CONSIGNACION DEL FUERO FEDERAL

RANGO DE DELITOS	NUM. DE DELITOS	%
1 DELITO	25762	90.40%
2 DELITOS	2194	7.70%
3 DELITOS	314	1.10%
4 Y MÁS DELITOS	228	0.80%
TOTAL	28498	100%

En lo referente a la ocupación de las personas sentenciadas se puede decir que el 87.60% del total general estaban en la condición de tener empleo.

TABLA 19: CIFRAS DE LA CONDICION DE LOS <i>DELINCUENTES SENTENCIADOS</i> DEL FUERO COMUN Y FEDERAL		
CONDICION	CANTIDAD	%
A.-OCUPADOS	124151	87.60%
B.-DESOCUPADOS	16015	11.30%
C.-NO ESPECIFICADO	1557	1.10%
TOTAL	141725	100%



Y los presuntos delincuentes manejan un 86.40% también de alguna ocupación.

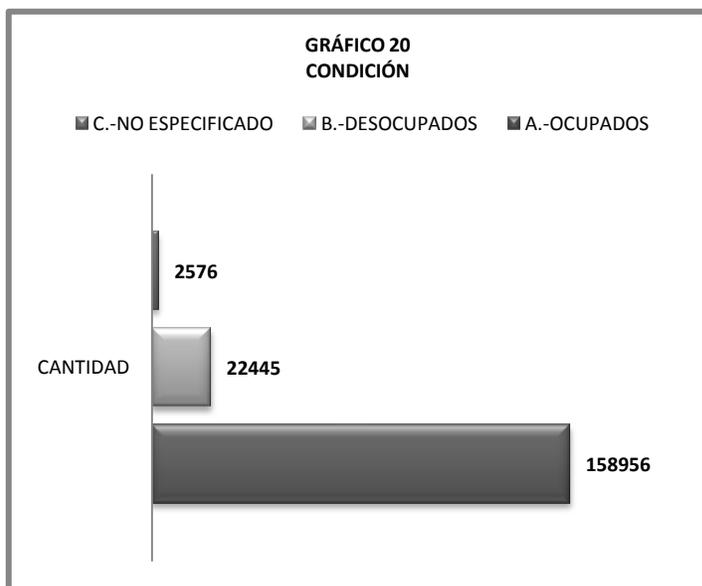
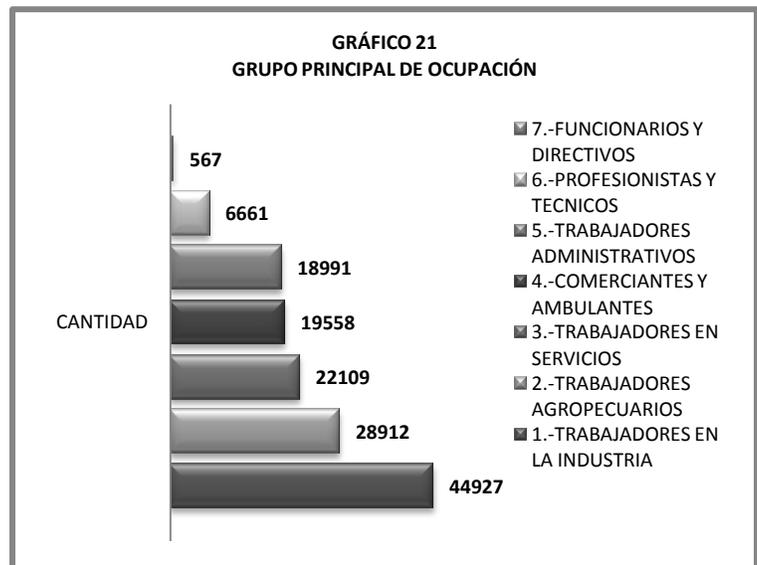


TABLA 20: CIFRAS DE LA CONDICION DE LOS <i>PRESUNTOS DELINCUENTES</i> DEL FUERO COMÚN Y FEDERAL		
CONDICION	CANTIDAD	%
A.-OCUPADOS	158956	86.40%
B.-DESOCUPADOS	22445	12.20%
C.-NO ESPECIFICADO	2575	1.40%
TOTAL	183976	100%

Siendo en las personas sentenciadas el 31.70% trabajadores de la industria.

TABLA 21: CIFRAS DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* POR GRUPO PRINCIPAL DE OCUPACION DEL FUERO COMUN Y FEDERAL

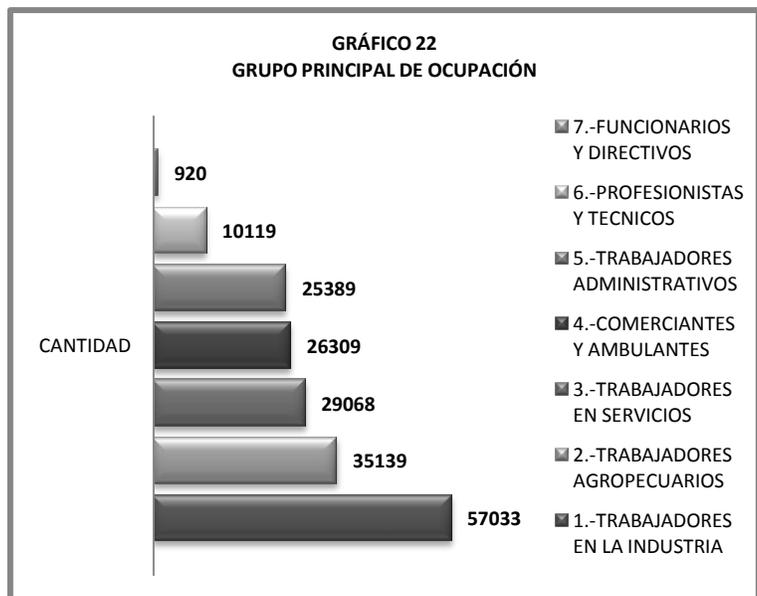
OCUPACION	CANTIDAD	%
1.-TRAB. EN LA INDUSTRIA	44927	31.70%
2.-TRAB. AGROPECUARIOS	28912	20.40%
3.-TRAB. EN SERVICIOS	22109	15.59%
4.-COMERCIANES Y AMBULANTES	19558	13.79%
5.-TRAB. ADMINISTRATIVOS	18991	13.39%
6.-PROFESIONISTAS Y TECNICOS	6661	4.69%
7.-FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS	565	0.40%
TOTAL	141723	100%



Y en los presuntos delincuentes el 31% en la misma categoría.

TABLA 22: CIFRAS DE *PRESUNTOS DELINCUENTES* POR GRUPO PRINCIPAL DE OCUPACION DEL FUERO COMUN Y FEDERAL

OCUPACION	CANTIDAD	%
1.-TRAB. EN LA INDUSTRIA	57032	31.00%
2.-TRAB. AGROPECUARIOS	35139	19.10%
3.-TRAB. EN SERVICIOS	29068	15.80%
4.-COMERCIANES Y AMBULANTES	26309	14.30%
5.-TRAB. ADMINISTRATIVOS	25389	13.80%
6.-PROFESIONISTAS Y TECNICOS	10119	5.50%
7.-FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS	920	0.50%
TOTAL	183976	100%



Las cifras de condición de escolaridad nos muestra que el 89.46% de las personas sentenciadas cuenta con escolaridad y de este porcentaje el 46.50% cuenta con solo el nivel primaria.

TABLA 23: CIFRAS DE CONDICIÓN DE ESCOLARIDAD DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* DEL FUERO COMÚN Y FEDERAL

CONDICIÓN	CANTIDAD	%
A.-CON ESCOLARIDAD	126795	89.46%
B.-SIN ESCOLARIDAD	11952	8.43%
C.-NO ESPECIFICADO	2976	2.10%
TOTAL	141723	100%

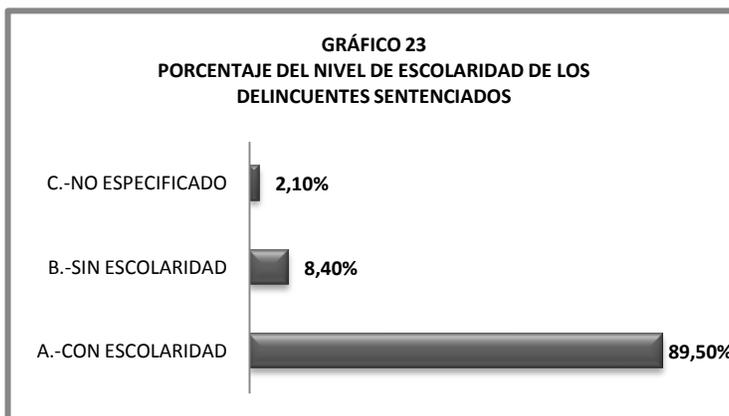
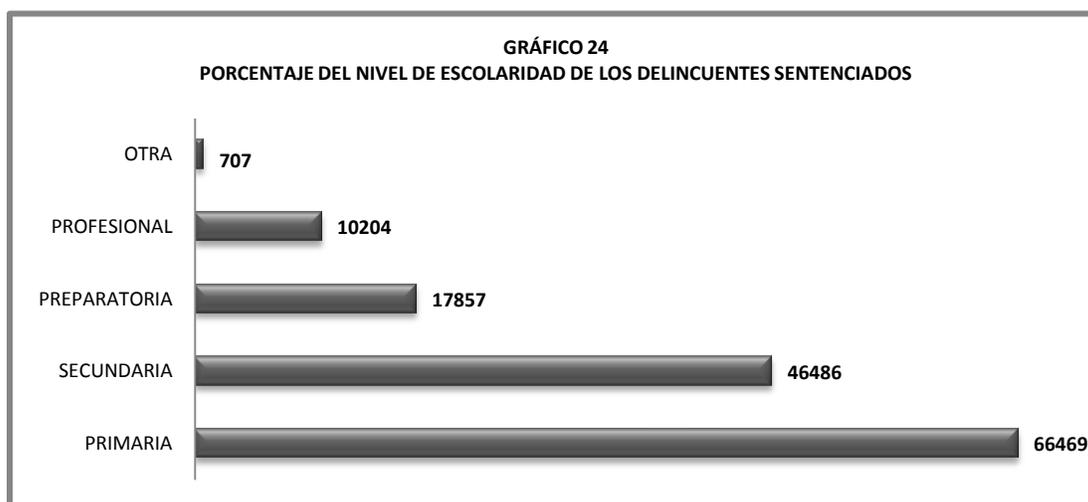


TABLA 24: CIFRAS DEL NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS DELINCUENTES SENTENCIADOS DEL FUERO COMÚN Y FEDERAL

CONDICIÓN	CANTIDAD	%
1.-PRIMARIA	66469	46.50%
2.-SECUNDARIA	46486	32.80%
3.-PREPARATORIA	17857	12.60%
4.-PROFESIONAL	10204	7.20%
5.-OTRA	707	0.55%
TOTAL	141723	100.00%



Y en los presuntos delincuentes los que cuentan con escolaridad son el 90.20% y de estos el 44.20% cuenta solo con el nivel primaria.

TABLA 25: CIFRAS DE CONDICION DE ESCOLARIDAD DE *PRESUNTOS DELINCUENTES* DEL FUERO COMÚN Y FEDERAL

CONDICION	CANTIDAD	%
A.-CON ESCOLARIDAD	165866	90.15%
B.-SIN ESCOLARIDAD	14345	7.79%
C.-NO ESPECIFICADO	3765	2.00%
TOTAL	183976	100%

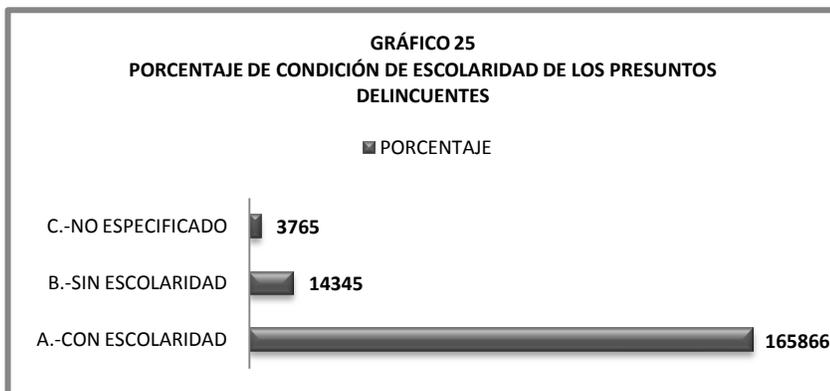
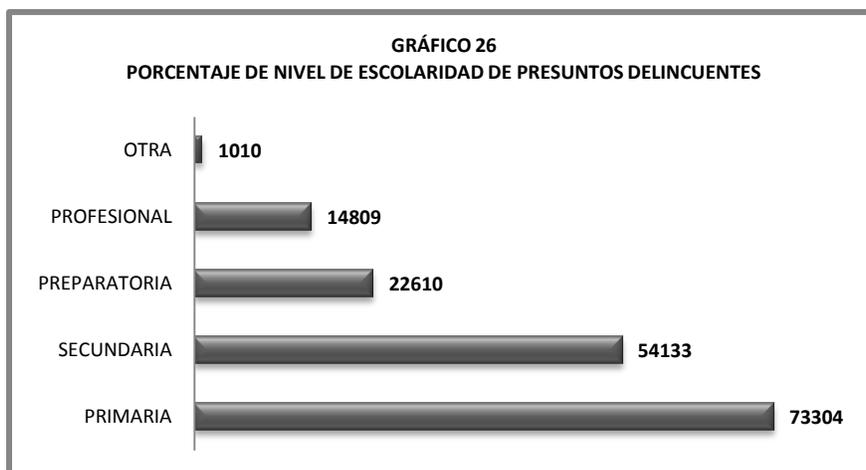


TABLA 26: CIFRAS DEL NIVEL DE ESCOLARIDAD DE *PRESUNTOS DELINCUENTES* DEL FUERO COMÚN Y FEDERAL

CONDICIÓN	CANTIDAD	%
1.-PRIMARIA	73304	44.19%
2.-SECUNDARIA	54133	32.63%
3.-PREPARATORIA	22610	13.63%
4.-PROFESIONAL	14809	8.92%
5.-OTRA	1010	0.60%
TOTAL	165866	100.00%



Es así como a continuación se presenta la serie histórica del número de personas sentenciadas.

TABLA 27
SERIE HISTORICA DE LOS *DELINCUENTES SENTENCIADOS* DE LAS TRES ENTIDADES FEDERATIVAS CON MAYOR INDICE DELICTIVO FUERO COMÚN

ENTIDAD	1996	1997	1998	1999	2000
1.-D.F.	12634	14248	14468	14789	14862
2.-EDO. DE MEXICO	9557	8637	7922	8074	7792
3.-B. CALIFORNIA	6623	6732	6328	7459	7460
TOTAL	123263	117471	114670	118292	118181

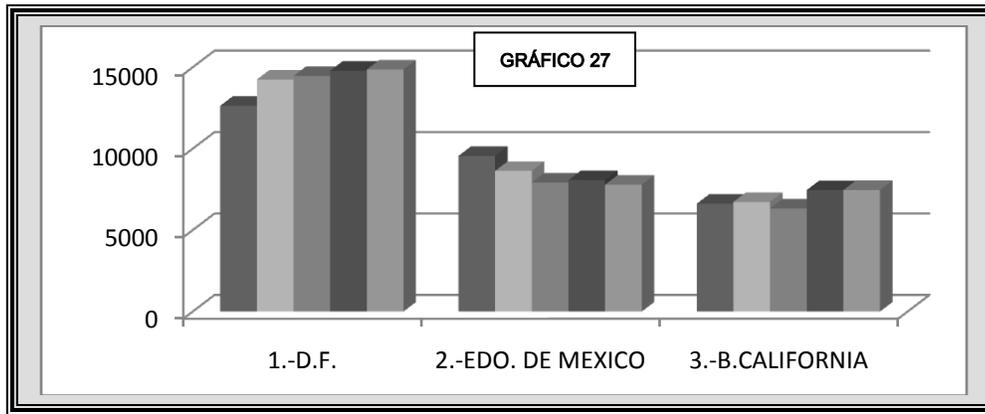
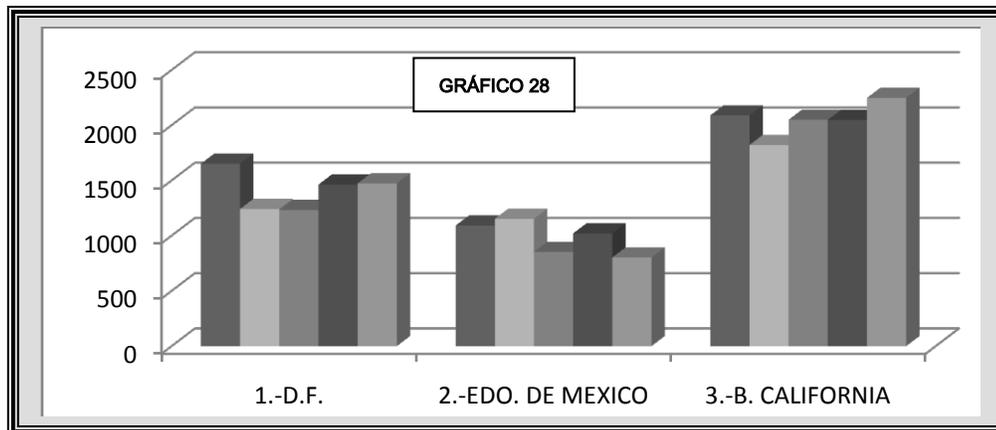


TABLA 28
SERIE HISTORICA DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* DE LAS TRES ENTIDADES FEDERATIVAS CON MAYOR INDICE DELICTIVO DEL FUERO FEDERAL

ENTIDAD	1996	1997	1998	1999	2000
1.-D.F.	1652	1242	1233	1463	1474
2.-EDO. DE MEXICO	1092	1153	853	1021	803
3.-B. CALIFORNIA	2089	1821	2050	2048	2248
TOTAL	27263	24724	25642	24963	23544



Y serie histórica de presuntos delincuentes. Por fuero común y fuero federal.

TABLA 29
SERIE HISTORICA DE *PRESUNTOS DELINCUENTES* DE LAS TRES ENTIDADES FEDERATIVAS CON MAYOR INDICE DELICTIVO DEL FUERO COMÚN

ENTIDAD	1996	1997	1998	1999	2000
1.-D.F.	15461	15488	16228	18340	17591
2.-EDO. DE MEXICO	9952	10152	10603	11580	11325
3.-VERACRUZ	10539	10126	11368	11565	12044
TOTAL	149544	143556	151456	155120	155479

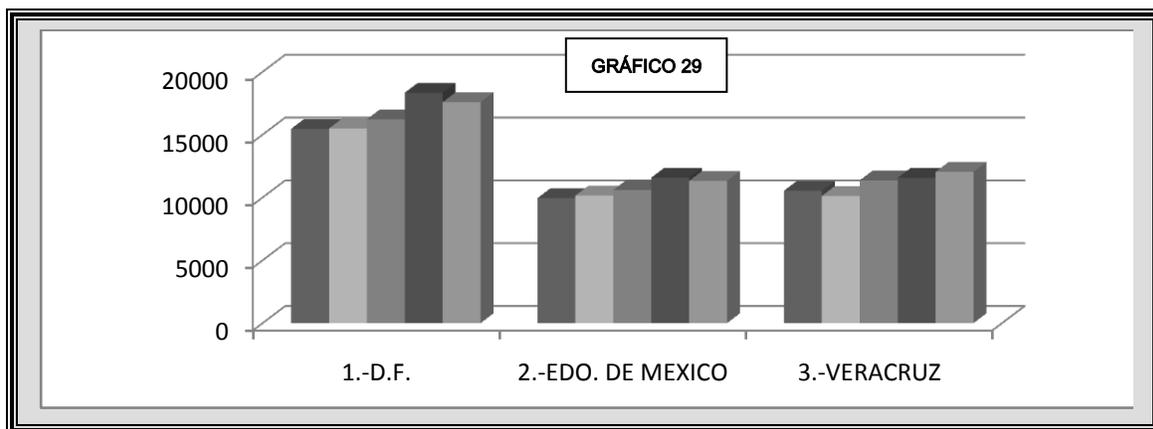
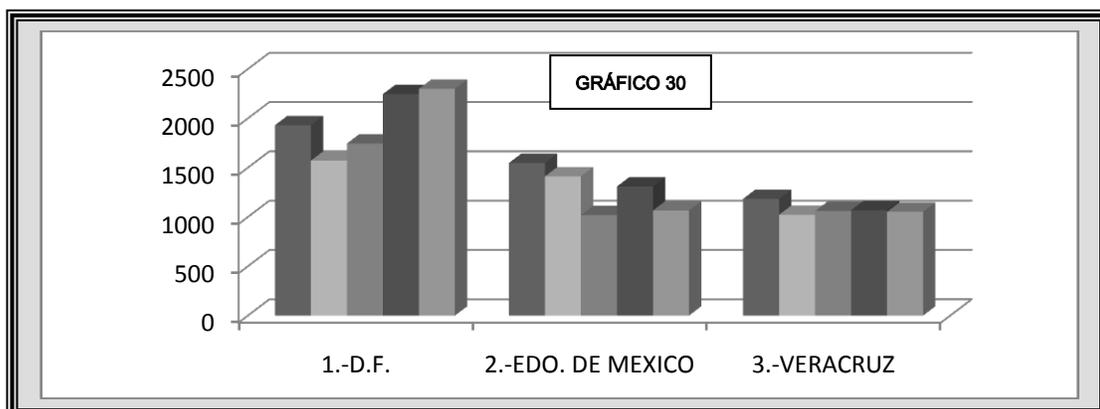


TABLA 30
SERIE HISTORICA DE *PRESUNTOS DELINCUENTES* DE LAS TRES ENTIDADES FEDERATIVAS CON MAYOR INDICE DELICTIVO DEL FUERO FEDERAL

ENTIDAD	1996	1997	1998	1999	2000
1.-D.F.	1930	1571	1745	2246	2300
2.-EDO. DE MEXICO	1548	1412	1019	1310	1066
3.-VERACRUZ	1184	1022	1060	1069	1053
TOTAL	32199	30414	30242	30564	28498



Por las tres principales entidades federativas con mayor índice delictivo, donde el DF esta a la cabeza, también en comparación del total nacional.

TABLA 31
SERIE HISTORICA DE *PRESUNTOS DELINCUENTES* DE LAS TRES ENTIDADES FEDERATIVAS CON MAYOR INDICE DELICTIVO TOTAL NACIONAL

ENTIDAD	1996	1997	1998	1999	2000
1.-D.F.	17391	17059	17973	20586	19891
2.-EDO. DE MEXICO	11500	11564	11622	12890	12391
3.-VERACRUZ	11723	11148	12428	12634	13097
TOTAL	181743	173970	181698	185684	183976

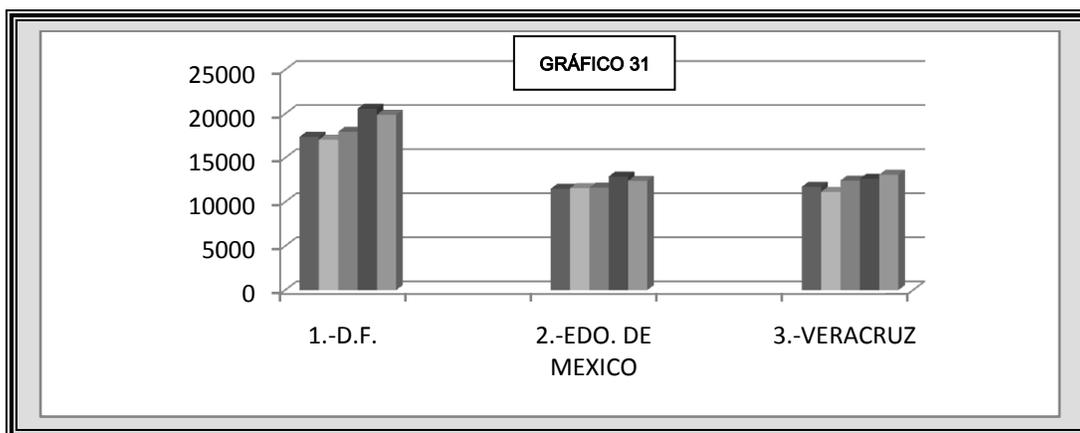
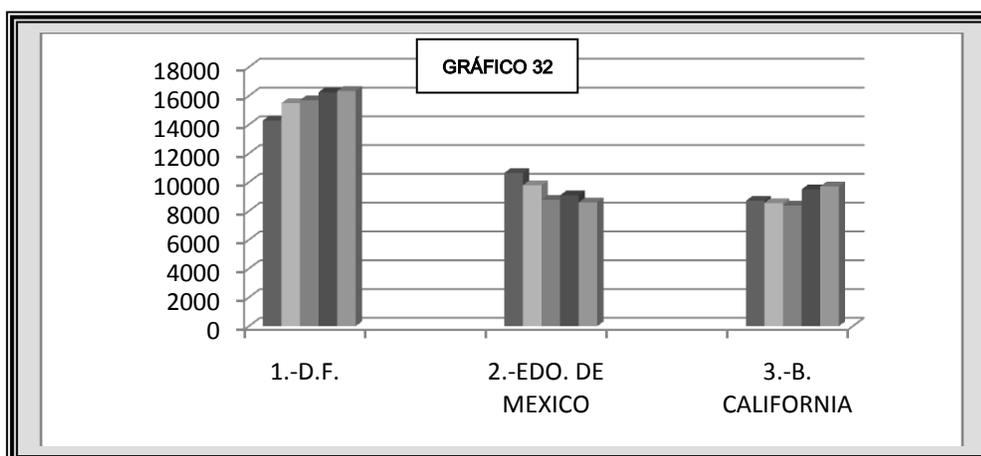


TABLA 32
SERIE HISTORICA DE *DELINCUENTES SENTENCIADOS* DE LAS TRES ENTIDADES FEDERATIVAS CON MAYOR INDICE DELICTIVO TOTAL NACIONAL

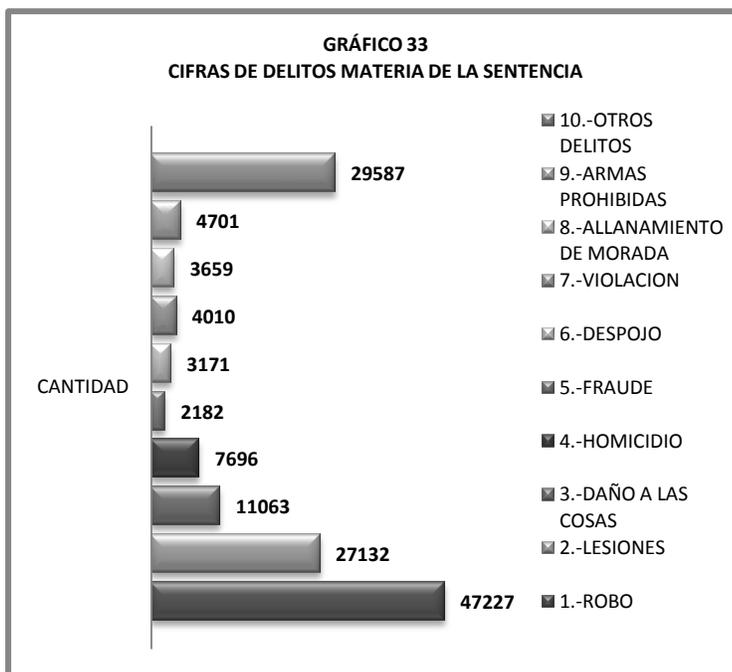
ENTIDAD	1996	1997	1998	1999	2000
1.-D.F.	14286	15490	15701	16252	16336
2.-EDO. DE MEXICO	10649	9790	8775	9095	8595
3.-B. CALIFORNIA	8712	8553	8378	9507	9708
TOTAL	150526	142195	140312	143255	141723



Siendo el delito materia de la sentencia de los delincuentes en el fuero común el robo y las lesiones con 52.95% de 140,428 personas.

TABLA 33: CIFRAS DE DELITOS MATERIA DE LA SENTENCIA DE LOS DELINCUENTES Y PRINCIPALES TIPOS DEL FUERO COMÚN

DELITO	CANTIDAD	%
1.-ROBO	47227	33.63%
2.-LESIONES	27132	19.32%
3.-DAÑO A LAS COSAS	11063	7.87%
4.-HOMICIDIO	7696	5.48%
5.-FRAUDE	2182	1.55%
6.-DESPOJO	3171	2.25%
7.-VIOLACION	4010	2.85%
8.-ALLANAMIENTO DE MORADA	3659	2.60%
9.-ARMAS PROHIBIDAS	4701	3.34%
10.-OTROS DELITOS	29587	21.06%
TOTAL	140428	100%



Y en los presuntos delincuentes el 48.83% de un total de 188,219.

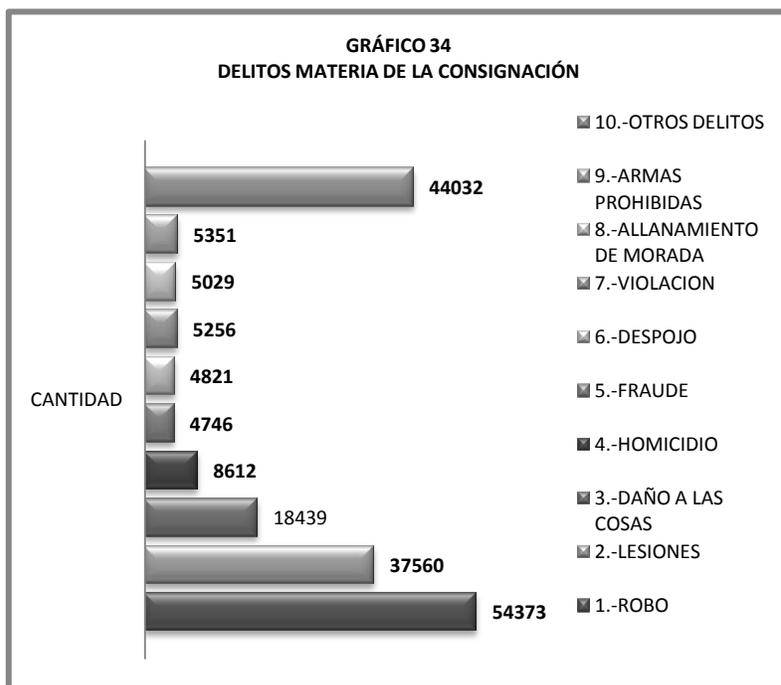


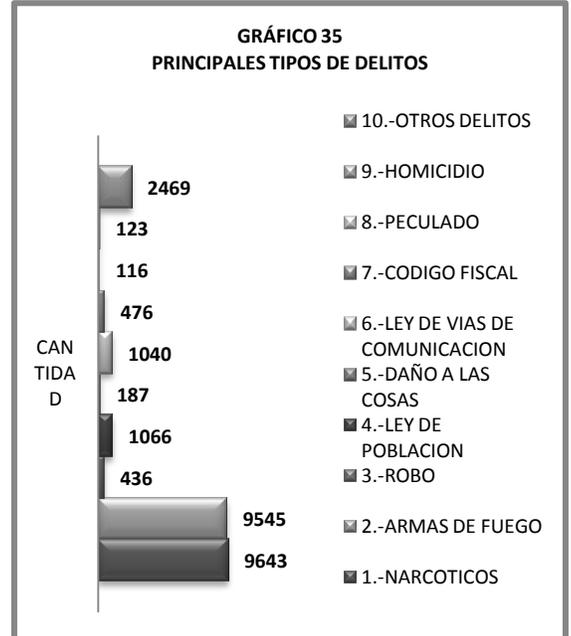
TABLA 34: CIFRAS DE DELITOS MATERIA DE LA CONSIGNACION Y PRINCIPALES TIPOS DE PRESUNTOS DELINCUENTES DEL FUERO COMÚN

DELITO	CANTIDAD	%
1.-ROBO	54373	28.88%
2.-LESIONES	37560	19.95%
3.-DAÑO A LAS COSAS	18439	9.79%
4.-HOMICIDIO	8612	4.57%
5.-FRAUDE	4746	2.52%
6.-DESPOJO	4821	2.56%
7.-VIOLACION	5256	2.79%
8.-ALLANAMIENTO DE MORADA	5029	2.67%
9.-ARMAS PROHIBIDAS	5351	2.84%
10.-OTROS DELITOS	44032	23.39%
TOTAL	188219	100%

Y del fuero federal el delito de narcóticos y armas de fuego en materia de la sentencia de los delincuentes del fuero federal es 76.43% de 25,101.

TABLA 35: CIFRAS DE DELITOS MATERIA DE LA SENTENCIA DE LOS DELINCUENTES Y PRINCIPALES TIPOS DEL FUERO FEDERAL

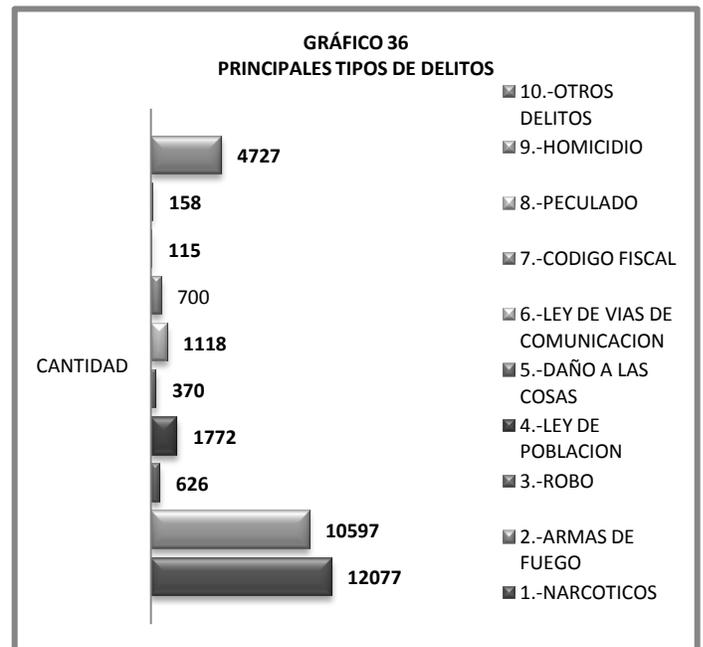
DELITO	CANTIDAD	%
1.-NARCOTICOS	9643	38.41%
2.-ARMAS DE FUEGO	9545	38.02%
3.-ROBO	436	1.73%
4.-LEY GENERAL CONTRA LA POBLACIÓN (TRÁFICO DE PERSONAS)	1066	4.24%
5.-DAÑO A LAS COSAS	187	0.74%
6.-LEY DE DAÑOS A VIAS DE COMUNICACION	1040	4.14%
7.-CODIGO FISCAL	476	1.89%
8.-PECULADO	116	0.46%
9.-HOMICIDIO	123	0.49%
10.-OTROS DELITOS	2469	9.83%
TOTAL	25101	100%



Y en delitos materia de consignación de presuntos delincuentes es de 70.27% de 32,260.

TABLA 36: CIFRAS DE DELITOS MATERIA DE LA CONSIGNACION POR FUERO Y PRINCIPALES TIPOS DE PRESUNTOS DELINCUENTES DEL FUERO FEDERAL

DELITO	CANTIDAD	%
1.-NARCOTICOS	12077	37.43%
2.-ARMAS DE FUEGO	10597	32.84%
3.-ROBO	626	1.94%
4.- LEY GENERAL CONTRA LA POBLACIÓN	1772	5.49%
5.-DAÑO A LAS COSAS	370	1.14%
6.-LEY DE DAÑOS A VIAS DE COMUNICACION	1118	3.46%
7.-CODIGO FISCAL	700	2.16%
8.-PECULADO	115	0.35%
9.-HOMICIDIO	158	0.48%
10.-OTROS DELITOS	4727	14.65%
TOTAL	32260	100%



ANALISIS DE LAS ESTADISTICAS PRESENTADAS

UNA MIRADA A LA REALIDAD MEXICANA: MEDIO AMBIENTE Y CRIMINALIDAD										
FUERO COMÚN										
DELINCUENTES SENTENCIADOS					PRESUNTOS DELINCUENTES					
A) POR TIPO DE DELITOS										
1.-ROBO--38.9%	2.-LESIONES --21.7%	3.-DAÑOS A LAS COSAS ---6.2%			1.-ROBO--34.2%	2.-LESIONES - 22.8%	3.-DAÑOS A LAS COSAS ---8%			
66.8%					65%					
B) ENTIDADES DONDE OCURRIO EL DELITO										
1.- D.F.	2.- TAMAULIPAS	3.- VERACRUZ	4.- EDOMEX	5.- B. CALIFORNIA	1.- D.F.	2.- VERACRUZ	3.- EDOMEX	4.- CHIHUAHUA	5.- MICHOACAN	
12.6%	6.9%	6.6%	6.6%	6.3%	11.3%	7.7%	7.3%	5%	4.9%	
39%					36.2%					
C) NÚMERO DE DELITOS MATERIA DE LA CONSIGNACIÓN										
UN DELITO	DOS DELITOS	TRES DELITOS	CUATRO Y MAS DELITOS		UN DELITO	DOS DELITOS	TRES DELITOS	CUATRO Y MAS DELITOS		
84.8%	12.5%	2.1%	0.60%		83.1%	13.7%	2.5%	0.70%		
100%					100%					
D) ENTIDADES CON MAYOR INDICE DELICTIVO										
1.-D.F.		2.-EDOMEX		3.-B. CALIFORNIA		1.-D.F.		2.-EDOMEX		3.-VERACRUZ
E) CIFRAS DE DELITOS MATERIA DE LA SENTENCIA Y CONSIGNACIÓN										
1.-ROBO 33.6%	2.-LESIONES 19.3%	3.-DAÑOS A LAS COSAS 7.8%			1.-ROBO 28.8%	2.-LESIONES 19.9%	3.-DAÑOS A LAS COSAS 9.7%			
60.8%					58.6%					

UNA MIRADA A LA REALIDAD MEXICANA: MEDIO AMBIENTE Y CRIMINALIDAD										
FUERO FEDERAL										
DELINCUENTES SENTENCIADOS					PRESUNTOS DELINCUENTES					
A) POR TIPO DE DELITOS										
1.-EN MATERIA DE NARCOTICOS	2.-LEY DE ARMAS DE FUEGO	3.-LEY CONTRA LA POBLACIÓN			1.-EN MATERIA DE NARCOTICOS	2.-LEY DE ARMAS DE FUEGO	3.-LEY CONTRA LA POBLACIÓN			
40.6%	37.5%	4.5%			40.9%	33.4%	6.1%			
82.6%					80.4%					
B) ENTIDADES DONDE OCURRIO EL DELITO										
1.- B. CALIFORNIA	2.- SONORA	3.- CHIHUAHUA	4.- TAMAULIPAS	5.- D.F.	1.- B. CALIFORNIA	2.- SONORA	3.- D.F.	4.- CHIHUAHUA	5.- TAMAULIPAS	
7.9%	6.6%	5.9%	5.2%	5.2%	10.4%	8.6%	8.1%	6.5%	6.1%	
30.8%					39.7%					
C) NÚMERO DE DELITOS MATERIA DE LA CONSIGNACIÓN										
UN DELITO	DOS DELITOS	TRES DELITOS	CUATRO Y MAS DELITOS		UN DELITO	DOS DELITOS	TRES DELITOS	CUATRO Y MAS DELITOS		
94.5%	4.7%	0.60%	0.20%		90.4%	7.7%	1.1%	0.80%		
100%					100%					
D) ENTIDADES CON MAYOR INDICE DELICTIVO										
1.-D.F.		2.-EDOMEX		3.-B. CALIFORNIA		1.-D.F.		2.-EDOMEX		3.-VERACRUZ
E) CIFRAS DE DELITOS MATERIA DE LA SENTENCIA Y CONSIGNACIÓN										
1.-EN MATERIA DE NARCOTICOS 38.4%	2.-LEY DE ARMAS DE FUEGO 38%	3.-ROBO 1.7%			1.-EN MATERIA DE NARCOTICOS 37.4%	2.-LEY DE ARMAS DE FUEGO 32.8%	3.-ROBO 1.9%			
78.1%					72.1%					

UNA MIRADA A LA REALIDAD MEXICANA: MEDIO AMBIENTE Y CRIMINALIDAD					
FUERO COMÚN Y FEDERAL					
DELINCUENTES SENTENCIADOS			PRESUNTOS DELINCUENTES		
A) POR SEXO Y GRUPO DE EDAD					
MASCULINO					
1.- 20 A 24 AÑOS 23.4%	2.-25 A 29 AÑOS 19.6%	3.-30 A 34 AÑOS 14.4%	1.- 20 A 24 AÑOS 22.2%	2.- 25 A 29 AÑOS 19.3%	3.-30 A 34 AÑOS 14.3%
57.4%			55.8%		
FEMENINO					
1.- 25 A 29 AÑOS 17.5%	2.- 20 A 24 AÑOS 16.2%	3.- 30 A 34 AÑOS 15.5%	1.- 25 A 29 AÑOS 16.6%	2.- 20 A 24 AÑOS 15.9%	3.- 30 A 34 AÑOS 15.9%
49.2%			48.4%		
B) ENTIDADES CON MAYOR ÍNDICE DELICTIVO					
1.- D.F.	2.- EDOMEX	3.- B. CALIFORNIA	1.- D.F.	2.- EDOMEX	3.- VERACRUZ
C) TIPO DE SENTENCIA CONSTITUCIONAL DICTADA					
1.- CONDENATORIA 86.5%	2.- ABSOLUTORIA 13.5%	1.-FORMAL PRISIÓN 82.1%	2.-LIBERTAD POR FALTA DE ELEMENTOS 8.8%	3.-DE SUJECCIÓN A PROCESO 7.2%	4.-EXTINCIÓN DE LA ACCIÓN PENAL 1.9%
100%			100%		
D) CONDICIÓN DE LOS DELINCUENTES					
A.-OCUPADOS 87.6%	B.-DESOCUPADOS 11.3%	C.-NO ESPECIFICADO 1.1%	A.-OCUPADOS 86.4%	B.-DESOCUPADOS 12.2%	C.-NO ESPECIFICADO 1.4%
100%			100%		
E) GRUPO PRINCIPAL DE OCUPACIÓN					
1.-TRABAJO EN LA INDUSTRIA 31.7%	2.-TRABAJO AGROPECUARIO 20.4%	3.-TRABAJO SERVICIOS 15.5%	4.-COMERCIANTE Y AMBULANTE 13.7%	5.-TRABAJO ADMINISTRATIVO 13.3%	6.-PROFESIONISTAS Y TECNICOS 4.69%
7.-FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS 0.40%	TOTAL 100%	1.-TRABAJO EN LA INDUSTRIA 31%	2.-TRABAJO AGROPECUARIO 19.1%	3.-TRABAJO SERVICIOS 15.8%	4.-COMERCIANTE Y AMBULANTE 14.3%
		5.-TRABAJO ADMINISTRATIVO 13.8%	6.-PROFESIONISTAS Y TECNICOS 5.5%	7.-FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS 0.50%	TOTAL 100%
F) CONDICIÓN DE ESCOLARIDAD					
A.-CON ESCOLARIDAD 89.4%	B.-SIN ESCOLARIDAD 8.4%	C.-NO ESPECIFICADO 2.1%	A.-CON ESCOLARIDAD 90.2%	B.-SIN ESCOLARIDAD 7.7%	C.-NO ESPECIFICADO 2%
100%			100%		
G) NIVEL ESCOLAR					
1.-PRIMARIA 46.5%	2.-SECUNDARIA 32.8%	3.-PREPARATORIA 12.6%	4.-PROFESIONAL 7.2%	5.-OTRA 0.55%	TOTAL 100%
		1.-PRIMARIA 44.1%	2.-SECUNDARIA 32.6%	3.-PREPARATORIA 13.6%	4.-PROFESIONAL 8.9%
		5.-OTRA 0.60%	TOTAL 100%		

Las cifras anteriores nos muestran el gran reto que tiene dicha institución en sus manos, ya que una mala implementación de estrategias para poder atacar el problema de la rehabilitación y readaptación del interno, puede volverse una bomba de tiempo; ya que el número de personas reclusas como se pudo observar

es bastante preocupante y nos confirma la triste realidad que se vive en estos centros destinados para la preparación de los internos para su posterior reinserción armónica y productiva en la sociedad. Cabe hacer mención de que las estadísticas presentadas en hojas anteriores solo son la cifra oficial y no se toma en cuenta la cifra negra, ni tampoco la cifra real; lo que tomar en consideración los delitos al 100% incrementaría considerablemente los datos presentados.

TIPOS DE ESTADISTICAS CRIMINALES

CIFRA OFICIAL: Es la numeración de las infracciones que aparecen en la estadística oficial, por los hechos denunciados, arrestos, procesados y sentenciados. (Los utilizados y presentados en esta investigación)

CIFRA NEGRA: Son los hechos delictivos de los que no tiene conocimiento la autoridad, (los no denunciados)

CIFRA REAL: Es la suma de las cifras anteriores, son los delitos que realmente se han cometido.

Por lo que se debe superar la suprema paradoja de la prisión que es la de preparar en cautiverio para la libertad, en prisiones envejecidas y envilecidas, excesivamente autoritarias, desprovistas de elementos para el tratamiento, carente de personal calificado, que en dichas condiciones no puede preparar hombres libres⁷². Todo esto aunado a lo que muchos especialistas en la materia mencionan que el verdadero castigo para el delincuente no principia en la prisión, sino en la excarcelación: cuando debe enfrentar un mundo para el que no está preparado.

⁷² Esto se refleja en unas líneas extraídas del Archivo General de la Nación, donde en un informe administrativo de Lecumberri de 1936, escrito por Franco Sodi su Director en ese entonces describía el estado pésimo de las instalaciones y decía: " Gris, todo estaba pintado de gris en la Penitenciaría, cuando en febrero de 1936 ocupé su Dirección; de casa de corrección a casa de asignación, de un lugar de trabajo a sitio de bacanales y holganza, de lugar de silencio a cuna de todos los escándalos, de sitio de regeneración a escuela inmejorable de vicio, de prisión a hotel, y hotel caro, sucio, malo, nauseabundo, pues fétido es su ambiente porque el drenaje ha dejado de serlo y fetidez insoportable exhalan casi todos los espíritus que se cobijan bajo sus muros".

A continuación se presenta el estudio de caso, iniciando con el análisis de las principales estrategias integradas en dicha institución en lo que respecta al cumplimiento del Art. 18 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, específicamente en la cuestión de organización del trabajo penitenciario, para llevar a cabo una comparación con el caso particular de la situación en ese mismo aspecto de la Penitenciaría de Santa Martha Acatitla del DF, con la finalidad de mostrar la gran heterogeneidad de dispositivos organizacionales que no se presentan.

Debemos mencionar que el motivo principal por el cual se eligió realizar el Estudio de Caso en la Penitenciaría y no en algún Centro de Readaptación Social del Distrito Federal, es que nuestro objeto de estudio presenta una población de internos que en su totalidad ya posee una sentencia dictada, además de que esta misma población posee una mayor estabilidad en cuanto al número de ingresos y egresos de internos; pues aquí se encuentran las personas con delitos más graves y por consiguiente las condenas más elevadas. Muestra de ello es que la penitenciaría es el único centro de reclusión en el D.F. que no posee sobrepoblación pues representa solo el 45.99% de su capacidad total, y junto con el Centro Varonil de Rehabilitación Psicosocial (CEVAREPSI) este último ubicado en Morelos con un 83% de su capacidad total

Debemos entender dicha estabilidad de ingresos y egresos de internos a la institución como factor importante para nuestro estudio de caso; ya que, consideramos esta situación importante para la continuidad e implementación de cursos de capacitación de los internos, pues, contrariamente en comparación con los centros de readaptación social la población de internos poseen una mayor fluctuación y heterogeneidad, en el sentido que ahí podemos encontrar presuntos delincuentes y delincuentes sentenciados, es decir, que en cualquier momento

algún interno resuelva su situación legal y sea absuelto (en el menor de los casos), pague alguna fianza para ser liberado (en la mayoría de los casos), cumpla su sentencia o utilice sus beneficios de ley (pre-liberación).

En este sentido los internos de la penitenciaria poseen ya un panorama real de su situación y optar por dos alternativas; emplearse formalmente en algún taller de artesanías, industrial o en los servicios generales de la institución o emplearse en el sector informal con grupos delictivos dentro de la prisión, para realizar actividades ilícitas como en el mundo exterior.

Es importante remarcar que en el caso de emplearse formalmente, es donde recae la importancia de la capacitación y generación de competencias para los pocos o muchos internos que deseen optar por esta alternativa.

Es necesario tener presente y conocer las estrategias que en la institución penitenciaria se llevan a cabo, pues, de las perspectivas que de estas se derivan podremos comprender hacia donde se dirige el interés de las políticas públicas en al ámbito de seguridad pública (de manera macro) y en el ámbito de la readaptación social (de manera micro), situaciones imprescindibles para la toma de decisiones de una instancia que es el punto intermedio de ambos ámbitos la Dirección General de Prevención y Readaptación Social (DGPYRS), que junto con el Instituto de Capacitación Penitenciaria (INCAPE), son los responsables de la creación, desarrollo e implementación de cursos de capacitación que requiere el personal de los centros penitenciarios, los que a su vez con dicha capacitación poder detectar las necesidades de los internos e implementar las competencias laborales requeridas.

Veamos, a continuación estas estrategias:

4.6.2.- Estrategias implementadas en el sistema penitenciario.

Las Estrategias implementadas en el Sistema Penitenciario se derivan del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 correspondiente al área de orden y respeto, particularmente en el rubro de la Seguridad Pública; donde a través de la realidad de este sistema que lejos de funcionar como un conjunto de centros de readaptación social, ha degenerado en verdaderos centros de reclusión en donde imperan la sobrepoblación, la corrupción y la falta de recursos suficientes y de personal calificado (Peláez, 2001) por lo cual se requiere:

- ✓ La aplicación de un programa integral de readaptación social.
- ✓ Reestructuración integral del Sistema Penitenciario.
- ✓ Reformar los ordenamientos jurídicos que permitan la renovación del sistema penitenciario mexicano.
- ✓ **Cambiar la noción de los centros de reclusión para convertirlos en centros de trabajo, educación y deporte.**
- ✓ Combatir la corrupción en todas sus formas.
- ✓ Mejorar las instalaciones.

El idea de transformar los centros de reclusión para convertirlos en centros de trabajo surge de la pronunciación de los empresarios del país por iniciar un debate público en el Congreso de la Unión sobre la eventual concesión de la administración en la construcción e intervención fabril en los reclusorios del país, en donde se han realizado acercamientos con autoridades capitalinas e inclusive autoridades administrativas de los reclusorios en el Distrito Federal que han aceptado entablar encuentros para analizar la participación de la iniciativa privada en esos centros.

Esa participación según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), en un principio sería en la ocupación de los reclusos como mano de obra, principalmente en los sectores del vestido, autopartes y

alimentos, entre otros. El interés por parte del sector industrial es claro una vez leída la opinión siguiente:

“Los empresarios (Canacintra) estamos apenas tomando conciencia del ver cómo podemos participar en las penitenciarías y fomentar la actividad industrial, captando la mano de obra que se encuentra adentro de esos lugares y que puede resultar muy productiva.” (México Hoy, 8 de julio de 2002: 3)

Se enfatiza la visión empresarial de aprovechar los miles de internos para que participen en el proceso productivo del país, con lo que mencionan estos empresarios, que los reclusos tendrían salarios acordes a la producción que realicen y la cantidad de la misma. Al mismo tiempo añadieron, los internos tendrían oportunidad de readaptarse y reintegrarse a la sociedad, una vez que quede en libertad.

“Estamos haciendo distintas visitas a los reclusorios, tanto femenil como masculino, para ver cuales serian las necesidades para que los empresarios participen de la mejor manera en los reclusorios” (Ibíd.)

Dentro de las acciones de las autoridades del sistema penitenciario es acabar poco a poco con las organizaciones delictivas que se forman al interior de los centros de reclusión con lo que se disminuiría una carga económica al Estado.

Los industriales han visualizado una importante cantidad de mano de obra tan sólo en los reclusorios del D.F. Por lo que se hace necesario realizar un estudio en el cual se analicen que sectores industriales pueden participar, debido a la peligrosidad que puede representar el tipo de herramienta que utilicen en la producción, e incluso el robo del que pueden ser objeto los industriales en torno a la materia prima.

Es necesario crear un proyecto que incluya constante vigilancia y supervisión al trabajo de los internos.

Es de tal magnitud el interés de participación de los empresarios que también se han manifestado en la posibilidad de construir los centros de readaptación social y de manejar la administración de los mismos.

Dicha situación nos proyecta la “fuente de riqueza que ha sido desperdiciada” (Ibíd.) de acuerdo al pensamiento del sector industrial, lo que muestra por una parte, es la ambición de los empresarios que pretenden participar en los reclusorios para la obtención de una mayor cantidad de ingresos, que tal vez en el mundo libre no pueden conseguir tan fácil por las regulaciones legales y sindicales que existen. Y por otra parte dicho interés empresarial proyecta la urgencia de un mecanismo de administración eficiente para el desarrollo adecuado de los centros de reclusión en general, es lo que podemos llamar “new management penitentiary”, que logre superar los vicios creados por la corrupción e informalidad y relajamiento de las autoridades de los penales en su función de control y readaptación de los internos.

La búsqueda e implementación de soluciones u acciones para el adecuado desempeño de estos centros recaen en la secretaría de seguridad pública; la cual a su vez genera las siguientes estrategias:

- Estrategias de Prevención del Delito.- Tiene como principal objetivo fomentar en la sociedad valores culturales y cívicos que induzcan el respeto a la legalidad y difundan una nueva cultura de prevención del delito y de conductas antisociales.
- **Estrategias de Readaptación Social.- Propone lograr la readaptación social de las personas sentenciadas por delitos para evitar su reincidencia.**
- Estrategias de Adaptación de Menores Infractores.- Plantea alcanzar la adaptación de menores infractores para evitar su reincidencia.

- **Estrategias de Reinserción Social.-** Se orienta a apoyar la reincorporación social de liberados y externados a los ámbitos familiar, laboral, educativo y comunitario.
- Estrategias de Infraestructura Penitenciaria.- Pretende aprovechar al máximo la infraestructura y equipamiento penitenciario y de tratamiento de menores infractores existente.
- Estrategias de Actualización de Expedientes y Libertad Anticipada.- Tiene por objetivo integrar debidamente y de manera permanente los expedientes de los sentenciados para la aplicación oportuna de los beneficios y tratamientos de libertad anticipada.
- Estrategias de Profesionalización de Recursos Humanos.- Su objetivo es lograr la profesionalización y dignificación del personal administrativo, técnico y de seguridad y custodia de las instituciones de prevención y readaptación social, y de tratamiento del menor infractor.
- Estrategias de Modernización y Mejoramiento de la Administración.- Busca actualizar y modernizar los órganos, sistemas y procedimientos penitenciarios y de tratamiento del menor infractor, para ofrecer servicios basados en los principios de legalidad, honradez, eficiencia y respeto a los derechos humanos.

Como se puede observar las estrategias son muy generales y en cierto sentido óptimas para un buen desarrollo institucional, pero a dos años de implementarse dichos objetivos, hasta el momento (2008) no se han visto resultados claros, lo que nos hace pensar en considerar alternativas organizacionales en este sistema de manera inmediata. Y para muestra de ello basta con observar las condiciones prevalecientes en un centro específico del sistema penitenciario como lo es la Penitenciaría de Santa Martha Acatitla del DF.

La razón principal para realizar la investigación en dicho centro de forma específica como se han mencionado anteriormente es:

- Todos los internos cuentan con sentencia dictada.
- Es el centro donde los internos son los de mayor peligrosidad.
- Por la misma peligrosidad de los internos, aquí se presentan las sentencias más largas. Solo por debajo de los centros de máxima seguridad.
- Es donde hasta el momento (Junio de 2008), por la situación jurídica de los internos es el único en el sistema penitenciario del DF. que no tiene sobrepoblación, contrariamente posee una población de internos de solo el 50% de su capacidad total, pero no por ello deja de ser una carga económica para el Estado.

El motivo por el cual todos los internos de la Penitenciaría cuentan con sentencia, se debe a que dentro del sistema penitenciario la ejecución penal se divide en dos: la designada para los procesados (En esta persona opera el principio de presunción de inocencia y su condición anímica, de angustia e incertidumbre, tendencias depresivas y hasta suicidas. No sabe cuándo pero desea abandonar la prisión a la brevedad), estos cumplen su proceso en los Reclusorios Preventivos. La otra es la designada para los sentenciados (En dicha persona opera el principio de culpabilidad jurídicamente demostrada, su condición anímica es de aceptación y conformismo, tendencias hacia la adaptabilidad carcelaria sin importar normas y valores, solo importa la sobrevivencia. Sabe cuándo va a salir de prisión y si tiene posibilidades de excarcelación anticipada) y su pena la cumple también en Reclusorios Preventivos, pero de acuerdo al tipo de delito y gravedad del mismo también puede purgar su condena en la Penitenciaría del Distrito Federal.

Estos internos en la Penitenciaría al 31 de Julio del 2004 representan el 4.7% (1012 internos) del total del sistema del DF. de 21,247; en comparación con el 4.9% (1121 internos) de un total general en el DF. de 22,840 en el último corte realizado por la D.G.P.R.S. el 17 de Diciembre del año 2007, veamos la población en reclusorios del Distrito Federal:

TABLA V.- TOTAL DE INTERNOS DEL SISTEMA PENITENCIARIO DEL DISTRITO FEDERAL								
*RVN	RVS	RVO	PENI	CEVAREPSI	RFN	RFO	CFRS	TOTAL
8134	4321	8007	1121	139	391	277	277	22840

RVN: Reclusorio Varonil Norte.

RVS: Reclusorio Varonil Sur.

RVO: Reclusorio Varonil Oriente.

PENI: Penitenciaría de Santa Martha Acatitla.

CEVAREPSI: Centro Varonil de Rehabilitación Psicosocial.

RFN: Reclusorio Femenil Norte.

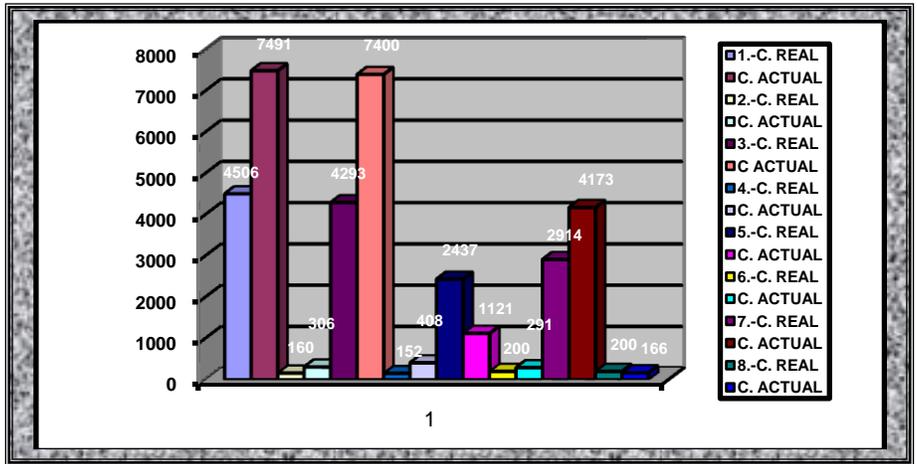
RFO: Reclusorio Femenil Oriente.

CFRS: Centro Femenil de Readaptación Social.

Se muestra a continuación la capacidad de personas para las que fue creado cada centro de reclusión del D.F. y se compara el total actual de internos dentro de cada uno de esos mismos centros, con la finalidad de mostrar la sobrepoblación preocupante que se presentan en casi todos ellos, salvo en el D.F. el caso de la penitenciaría que ya abordamos en hojas anteriores. Veamos entonces estos datos en el cuadro # 47 que a continuación se presenta:

CUADRO 47: CAPACIDAD E INTERNOS DE LOS CENTROS DE READAPTACIÓN SOCIAL POR CENTRO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007					
CENTRO	CAPACIDAD DE PERSONAS	TOTAL ACTUAL DE INTERNOS	PORCENTAJE DE SOBREPoblación	INTERNOS	
				FUERO COMÚN	FUERO FEDERAL
				HOMBRES/MUJERES	HOMBRES/MUJERES
TOTAL	14862	21356	69.59%	18748 / 738	1603 / 267
Reclusorio Preventivo Varonil Norte	4506	7491	60.15%	7032 / NA	459 / NA
Reclusorio Preventivo Femenil Norte	160	306	52.28%	NA / 217	NA / 89
Reclusorio Preventivo Varonil Oriente	4293	7400	58.01%	6826 / NA	574 / NA
Reclusorio Preventivo Femenil Oriente	152	408	37.25%	NA / 265	NA / 143
Penitenciaría	2437	1121	Sin Sobrepoblación Ocupación de 45.99%	1045 / NA	76 / NA
Centro Femenil de Readaptación Social	200	291	68.72%	NA / 256	NA / 35
Reclusorio Preventivo Varonil Sur	2914	4173	69.82%	3683 / NA	490 / NA
Centro Varonil de Rehabilitación Psicosocial	200	166	Ocupación 83%	162 / NA	4 / NA

Fuente: Elaboración propia con base en Dirección General de Reclusorios (2008)



* TOTAL REAL= CAPACIDAD DE PERSONAS PARA LA CUAL FUE CONSTRUIDO CADA CENTRO
 **TOTAL ACTUAL= CANTIDAD DE INTERNOS CON EL QUE CUENTA HOY EN DIA CADA CENTRO

Las estadísticas nos muestran la situación tan grave que prevalece en los centros penitenciarios en lo relativo a la sobrepoblación de internos y el control de los mismos, claramente se observa que en las cárceles existe una situación de autogobierno, toda vez que la proporción es de 20 reclusos por un custodio, cuando los estándares internacionales señalan que la proporción ideal es de 4 a 1.

Lo anterior se ve reflejado en la tasa de homicidios en las prisiones del país que es cinco veces más alta dentro, que fuera de ellas. Ante dicho panorama el Gobierno del Distrito Federal ha mencionado ya desde el año 2003 que ante el incremento en el número de detenciones, derivado del endurecimiento del Código Penal del Distrito Federal, la necesidad de construir segundos pisos en los reclusorios; con la finalidad de evitar el hacinamiento y sobrepoblación de los reos.

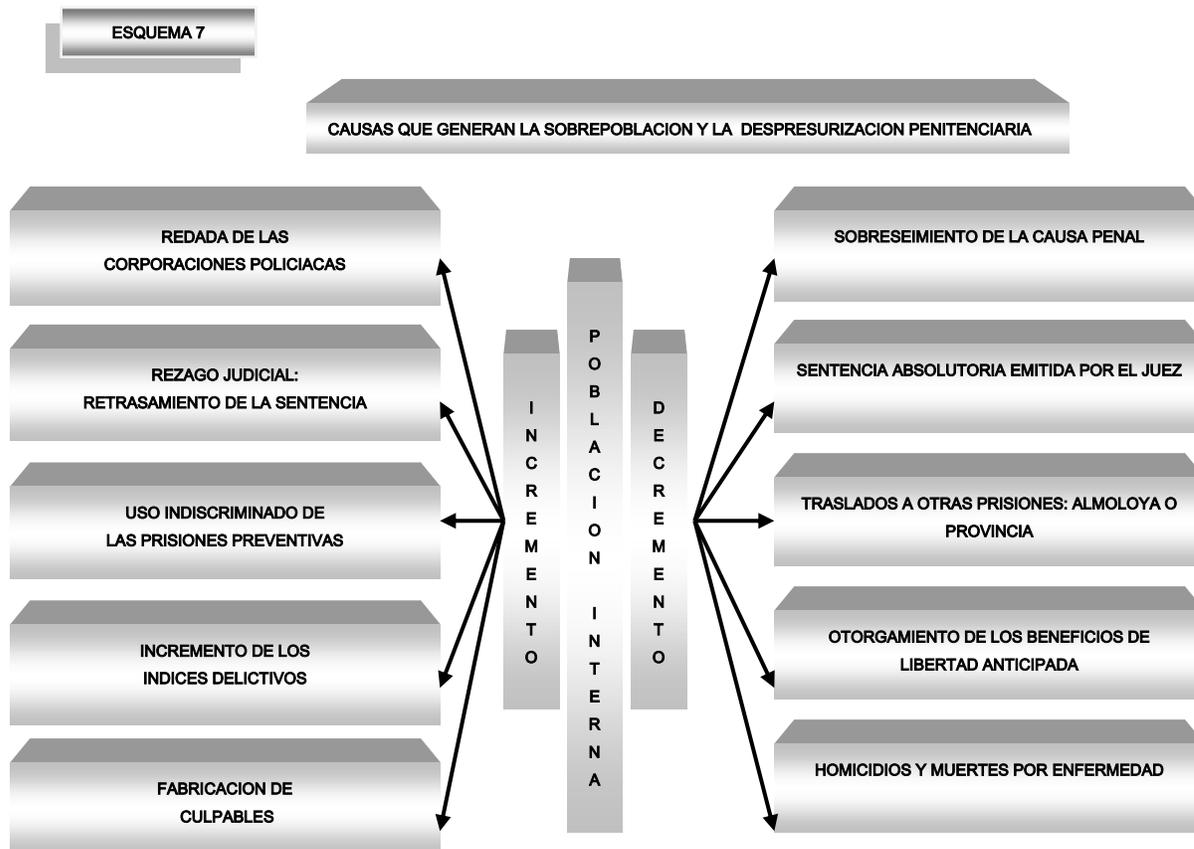
Ante dicha problemática el empresario Carlos Slim Helú, propone que las cárceles (junto con otros servicios públicos como agua, hospitales, carreteras libres, drenaje y escuelas) deben abrirse a las inversiones privadas ante la falta de capacidad y de recursos del gobierno federal, sin que ello signifique privatizarlos.

La clasificación de los diversos tipos de establecimiento que aplican la pena privativa de la libertad los vemos a continuación el *Cuadro # 48*:

CUADRO 48: TIPOLOGÍA SEMANTICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE RECLUSIÓN		
CÁRCEL	PRISIÓN	PENITENCIARIA
Latín: corcer-eris (indica un local para los presos). Es el edificio donde cumplen condena los presos.	Latín Prehensio-oris (acción de aprender). Un sitio donde se encierra y asegura a los presos.	Un sitio donde se sufre penitencia, pero en sentido más amplio. Un establecimiento destinado para el cumplimiento de las penas largas de los condenados –sentenciados- por sentencia firme.
LOS RECLUSORIOS Y CENTROS DE READAPTACIÓN SOCIAL		
Reciben su nombre como resultado del cambio iniciado en beneficio de la población interna, respondiendo a la necesidad de preparar para la vida en libertad a las personas que han sido privadas de la misma.		

Fuente: Elaboración propia

Esta sobrepoblación se presenta en todo el sistema penitenciario del país y se debe en su mayoría a los elementos que observamos en el *Esquema # 7*:



Fuente: Elaboración propia con datos del Área Jurídica

A continuación es importante describir la llegada de los internos a la organización penitenciaria, para conocer las implicaciones y consecuencias que la privación de la libertad genera en los individuos, pues solamente de esta manera podremos ver su conducta y comportamiento; situaciones importantes para vislumbrar e identificar su disposición hacia el trabajo penitenciario.

4.6.3.- Análisis de la Organización Penitenciaria.

Debemos recordar que la organización penitenciaria tiene por función principal la de resguardar, asistir y recuperar socialmente al individuo con una conducta conflictiva-delictiva. Dicha organización está inmersa en una determinada estructura social, cultural, política, económica, por lo tanto los objetivos organizacionales, así como la forma de llevarlos a la práctica están interrelacionados a los procesos sociales e históricos.

El sistema penitenciario de nuestro país no se ha distinguido por ser innovador y propositivo, pero debe reconocerse que ha tenido reformas importantes como la de la nueva ley de Ejecución de Sanciones Penales del Distrito Federal, publicada el 17 de septiembre de 1999, las cuales determinan cambios sustantivos en el marco conceptual del quehacer penitenciario de la entidad. (Entrevistado 1)

El papel de las personas encargadas de los centros de reclusión debe ser el de revisar sus procedimientos e introducir los cambios necesarios para hacer viable la definición de los objetivos operativos siguientes:

- La aplicación y respeto a los derechos humanos de los internos.
- Crear formas de comunicación para que el interno manifieste sus necesidades y problemas, para darles atención y seguimiento.

- Modernizar todas las técnicas de evaluación y tratamiento, actualizando la metodología y aplicación.
- Perfeccionar los criterios de clasificación de la población, buscando homogeneizar las problemáticas, facilitando con ello el trato y tratamiento del interno.
- Renovación y readecuación de las instalaciones buscando con ello la plena dignificación del hábitat del interno elevando con ello las condiciones y calidad de vida.
- Atender en forma prioritaria el aspecto laboral de los internos, facilitando el acceso a los materiales de trabajo y la ocupación de los espacios para la instalación de talleres.
- Integrar el área pedagógica a las actividades culturales, deportivas y artísticas, vinculando al Centro Escolar con Organización del Trabajo y Capacitación Laboral.
- Posibilitar la instalación de empresas y con ello crear mejores y más fuentes de trabajo.
- Continuar promoviendo los beneficios de ley para los internos ante la Dirección de Ejecución de Sentencias, asesorando a internos y familiares en cuanto a su situación jurídica y los trámites a seguir.
- Dignificar los espacios de trabajo y las instalaciones hidrosanitarias del personal, brindando un entorno laboral agradable y satisfactorio, así como dotarle de todos los implementos y equipo necesario para desarrollar sus actividades.
- Apoyar la capacitación del personal buscando elevar la calidad de los servicios a través de una política de profesionalización en todas las áreas.
- Mejorar los dispositivos de seguridad, eficientando su aplicación, reduciendo con ello los eventos violentos, el tráfico de drogas y los intentos de fuga.

Cambiar el estado de cosas imperante, es nuestro compromiso, pero no una transformación superficial o carente de sentido de realidad, sino modificar paso a paso con objetivos claros y viables las soluciones pertinentes, que sumándose paulatinamente van haciendo la diferencia entre lo que era y no debía ser y; y lo que ahora es y terminará por transformarse hasta convertirse como un auténtico centro de readaptación. La tarea dista mucho de haberse concluido, pero sí podemos afirmar que existe un rumbo definido y se sabe cada día más lo que se quiere lograr y lo más importante de todo, que se ha ido respondiendo poco a poco el cómo realizarlo. (Entrevistado 1)

Debemos considerar que la cárcel es por tanto una institución aislada, cerrada y de castigo, la cual genera en el condenado situación de stress,

incomunicación con el núcleo familiar y con la comunidad, cambio de las relaciones interpersonales, cambio de modo de vida, limitaciones psicomotrices y limitaciones culturales.

La Penitenciaría es el sitio en donde el hombre debe luchar durante todo el tiempo para que su sentir y su pensar adquieran conciencia y se considere para reinsertarse social y productivamente. (Entrevistado 2)

El ingreso a una institución de este tipo siempre implica un cambio existencial, provoca una intensa angustia, un temor indiscriminado y general, crea en el individuo dependencia a ella, por lo que es importante conocer cómo llega a la institución el individuo (ingreso) y como sale de la institución (Egreso).

Para ello, se han estado llevando a cabo reuniones de trabajo técnico interdisciplinario buscando alcanzar los siguientes objetivos: establecimiento de los nexos necesarios para la vinculación entre las áreas técnicas, considerar la importancia del trabajo técnico interdisciplinario en el tratamiento integral de la población interna, optimizar la calidad del tratamiento en cada una de las diferentes áreas por medio de un sustento teórico apropiado en cada uno de los diferentes programas, cursos y talleres que se imparten; elaboración de estrategias para realizar un seguimiento adecuado del tratamiento integral de los internos. Es aquí, donde la pertinencia de implementar un modelo flexible tiene validez.

Se está intentando motivar al personal para que realicen propuestas de trabajo que sean aplicables en la institución y que los motiven a desinstitucionalizarse haciendo su trabajo más creativo y más atractivo. (Entrevistado 3)

En lo correspondiente al ingreso del interno se debe realizar un análisis del tratamiento institucional penitenciario el cual corresponde de acuerdo a su tipo de

conducta a tres formas: represiva, indiferente o interesada. Ya que, los factores bio-psico-sociales que configuran una personalidad son diferentes en cada persona. Aquí es importante resaltar la participación del área de trabajo social, ya que, es la que brinda atención a la población en los aspectos como: visita íntima (que a pesar de ser un derecho, solo se autoriza si se cumple con tres requisitos; asistencia al centro escolar, actividades laborales y algún tratamiento), visita familiar, visita inter-reclusorios, estudios, estímulos e incentivos, comunicación e integración familiar.

El tratamiento debe derivarse de las reacciones de los internos y formas vivenciales, los cuales podemos observar en el *Cuadro # 49*:

CUADRO 49: REACCIÓN DE LOS INTERNOS Y FORMAS VIVENCIALES EN PRISIÓN	
REACCIÓN	VIVENCIAS
DEPRESIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Individuo desvalorizado. • Sentimiento de culpa soledad y aislamiento. • Reacciones de Abandono de personas. • Desarrollo de una enfermedad mental. • Pueden llegar al suicidio.
IMPLUSIVA-AGRESIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Agresión de tipo verbal y física. • Alto grado de deseos de fuga. • Desesperación.
PASIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Pasividad general. • Aceptación de una situación de control. • Aceptación de permanencia en la cárcel. • Reacciones de angustia.
MANIPULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta de seducción y engaño. • Obtención de beneficios con los empleados. • Lo ejerce un individuo inteligente. • Sorprende a los demás por explotar su situación y obtener puestos claves.
OPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta de oposición indiscriminada. • Rechazo a los exámenes (médico, psicológico, educativo y laboral) • Rechaza la alimentación y el dormitorio asignado. • Existen fuertes tendencias a la autodestrucción. • Comete repetidas y compulsivas conductas de robo dentro de la institución.
A veces el tratamiento se deforma en una "ADAPTACIÓN" penitenciaria.	

Es importante considerar lo anterior, ya que, a la Institución penitenciaria llega el hombre que ha tenido problemas en la adaptación psicológica y social que se ha enfrentado a una problemática conflictiva y que la ha resuelto a través de medios agresivos y violentos. De lo anterior la importancia de la individualización de la pena en el régimen progresivo. *(Ver Cuadro # 50)*

CUADRO 50: LA INDIVIDUALIZACIÓN DE LAS PENAS Y MEDIDAS DE SEGURIDAD		
Individualización Legislativa.	Individualización Judicial.	Individualización Penitenciaria.
Existe desde el momento en que nuestro ordenamiento punitivo se señala las conductas delictivas con su correspondiente sanción penal.	Corre a cargo del Órgano Jurisdiccional, esto es, aplicar la pena de acuerdo a la personalidad del delincuente.	Es la que se hace al interior del establecimiento penitenciario por el equipo técnico interdisciplinario, cuyo propósito fundamental es la readaptación social del interno.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Área Técnica

4.6.4.- El estudio de personalidad en la ejecución penitenciaria.

La necesidad de observación científica de la personalidad, practicada en el centro penitenciario, responde a la exigencia del tratamiento progresivo individualizado a que se somete al sentenciado. Esto tiene por objeto que el expediente penitenciario del interno sea integrado debidamente conforme a las diversas etapas por las cuales el interno vaya pasando, de tal modo que las autoridades penitenciarias estén en condiciones de intervenir aplicando el tratamiento penitenciario más conveniente en orden a la funcionalidad y de acuerdo a las exigencias individuales y sociales que lo requieran.

Se deberán tomar en cuenta las causas biológicas, psicológicas y sociológicas que han contribuido en diversa forma para la comisión del delito, pero siempre en estrecha correlación a la fenomenología criminal a fin de que sobre estas se dedique el máximo de atención. *(Ver el Cuadro # 51, los tipos de tratamiento para el interno en la organización penitenciaria)*

CUADRO 51: CLASIFICACIÓN DE ESQUEMAS DE TRATAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA			
PRIMER GRUPO (JURIDICO)	SEGUNDO GRUPO (SOCIAL)	TERCER GRUPO (MEDICO-QUIRURGICO/PSIQUIATRICO)	CUARTO GRUPO (MEDICO- PSICOLOGICO)
Las reglas codificadas no individualizadas y los centros penitenciarios. Debe estimular el autocontrol y un comportamiento socialmente integrado mientras ejercita una acción preventiva.	Toma en cuenta los factores ambientales con los que se encuentra el interno. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicios médicos penitenciarios. ➤ Educación escolar. ➤ Calificación profesional. 	Utilizada cuando el interno necesita de este tipo de intervención. El segundo, es utilizado sabiendo que los internos que sufren algún trastorno mental ocasionan en la población penitenciaria inquietud, sobresalto y angustia.	Es necesario cuando el comportamiento criminal, aun siendo antisocial y por lo tanto anormal, no es de naturaleza específicamente patológica, fundamentalmente todos aquellos casos de farmacodependencia, de la comisión de hechos delictuosos debidos a la ingestión de bebidas alcohólicas, a la inhalación de volátiles.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Técnicos penitenciarios

El estudio de la personalidad del delincuente y la determinación del tratamiento constituyen el 50% del trabajo encomendado, el otro 50% del trabajo lo forma la institución especializada y la ejecución del tratamiento preestablecido. De hecho se habla de una clasificación funcional (que se da por tipo de internos y por tipo de tratamiento); y también se habla de una clasificación objetiva (por edad, sexo, delito cometido, por su capacidad e incapacidad), la funcionalidad de esta tipología del interno se observa a continuación en el *Cuadro # 52*:

CUADRO 52: FUNCIONALIDAD DE LA TIPOLOGIA DEL INTERNO	
OBJETIVA FORMAL	FUNCIONAL DE CONTENIDO
Procede al reagrupamiento de los individuos que se encuentran en el establecimiento penitenciario, según características exteriores, formales, solo aparentemente relevantes al conocimiento de su personalidad. Se utiliza para fines ESTADISTICOS	Partiendo de una teoría de base llega a una clasificación de internos según criterios descriptivos y de contenido de su personalidad. Se utiliza para FINES PENITENCIARIOS

Fuente: INACIPE (1999)

Esta clasificación del interno, se realiza mediante observación en la organización penitenciaria (*Ver Cuadro # 53*) y con el apoyo de dos tipos de investigación (*Ver Cuadro # 54*) como se muestra enseguida:

CUADRO 53: TIPOS DE OBSERVACION EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	
OBSERVACION EMPIRICA	OBSERVACION CIENTIFICA
Orientada hacia un método penitenciario realizado por el trabajo en equipo, llevado a cabo por el médico, el educador, la trabajadora social, el psicólogo, etc.	Aplica todos los métodos dictados por la criminología y que hacen posible la realización de un verdadero tratamiento penitenciario
SISTEMA INTERMEDIO DE OBSERVACION	
Se realiza a través de secciones psiquiátricas constituidas en los principales establecimientos penitenciarios.	

CUADRO 54: TIPOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD DE LOS INTERNOS	
INVESTIGACION DIRECTA	INVESTIGACION INDIRECTA
Se realiza obteniendo información de la entrevista con el interno así como de los resultados de los estudios médicos y psicológicos que se le practiquen, elementos que nos harán conocer las condiciones biopsicosociales del interno.	Son los datos sociales y biográficos del interno. Datos que serán proporcionados por una serie de personas las cuales generalmente han estado en contacto con el investigado.

Fuente: INACIPE (1999)

Aquí juega un papel fundamental el Consejo Técnico Interdisciplinario, para la creación del expediente único del interno, de acuerdo a tres funciones claves:

1.-Consultivo: En virtud de que todos los representantes de las diversas áreas se tienen que reunir frecuentemente para que exterioricen su punto de vista sobre sus respectivas disciplinas con relación al caso de que se trate, intercambien criterios, sugieran procedimientos convenientes para la buena marcha del centro y se aboque a resolver los problemas que se presenten.

2.-Deliberativo: En virtud de que una vez que se obtenga la información deseada y conveniente, se resuelva lo conducente a fin de proporcionarle al director del establecimiento los elementos necesarios para la resolución de las materias que se hayan puesto a consideración.

3.-Ejecutivo: En virtud de que las resoluciones que se adopten serán las que guíen al director del establecimiento en su misión, teniendo la obligación de llevarlas a cabo y ejecutarlas cuando se llenen los requisitos que la ley establece.

Los elementos que contiene el expediente penitenciario son:

ESQUEMA 8

DATOS QUE INTEGRAN EL EXPEDIENTE PENITENCIARIO

(Datos personales del interno, penales y penitenciarios)

- Lugar de nacimiento.
- Lugar donde se encuentra ubicado su domicilio.
- Estado civil.
- Instrucción.
- Trabajo que realiza en libertad.
- Duración de la sentencia.
- Fecha de comisión del delito.
- Fecha de inicio de la detención.
- Fecha de cumplimiento de la pena.
- Trabajo realizado en el establecimiento; y
- Estímulos y castigos.

Fuente: Área de Trabajo Social

Aunado a los elementos anteriores el área de trabajo social debe aportar mediante entrevistas los siguientes datos:

1. FUENTES DE INFORMACION:

- El interno
- La madre del interno
- El padre
- La esposa
- Correspondencia

2. ORIGEN FAMILIAR:

- Padre: vivo, muerto, actividad, edad, vicios, etc.,
- Madre: edad, origen, actividad, enfermedades, etc.
- Hermanos: actividades, estado civil, edades, etc.
- Esposa: edad, actividades, etc.
- Hijos: nombres, edades, con quien se encuentran durante su detención, etc.

3. BREVE BIOGRAFIA DEL INTERNO:

- Desde que nace hasta su vida presente
- Vida afectiva, relaciones familiares
- Inclinationes, empleo del tiempo libre
- Vida religiosa,
- Actitud frente al delito
- Relaciones intervecinales
- Relaciones en el ámbito del trabajo, con sus jefes y compañeros
- Relaciones durante la etapa escolar
- Observaciones

4. EXAMEN MÉDICO:

- Verificar la ausencia o presencia de lesiones y enfermedades tanto agudas como crónicas

5. EXAMEN FISICO:

6. ESTUDIOS PSICOLOGICOS:

- Test de inteligencia
- Escala Wechsler-Bellevue, forma 1.
- Test de Bender
- Test de Gestalt
- Test de Machover
- Test de Roschach
- Thematic Apperception
- Test (T.A.T)
- Tiempos de reacción
- Resultados.

Una vez realizada las observaciones y entrevistas antes mencionadas se procede a la integración del expediente penitenciario con la información del *Cuadro # 55:*

CUADRO 55: INTEGRACION DEL EXPEDIENTE PENITENCIARIO

1. **IDENTIFICACION DEL INTERNO.** (Ficha SIGNALÉTICA)
2. **ANTECEDENTES FAMILIARES.** (Antecedentes hereditarios patológicos, situación familiar y del ambiente social en el que el interno ha nacido, crecido y vivido)
3. **ANTECEDENTES PERSONALES.** (Desde su niñez, pubertad, adolescencia, juventud y madurez; lo que corresponde como primera infancia--/0-3 años/, la segunda infancia--/4-6 años/, la pubertad--/6-12años/, la adolescencia--/12-18 años/, y la juventud--/18-30 años/, individuo adulto--/31-adelante/.
4. **ANTECEDENTES PEDAGOGICOS.** (Pedagogía correctiva)
5. **VIDA DELICTIVA.** (Antecedentes penales)
6. **EXAMEN MEDICO.** (Para conocer el estado de salud físico y mental de los internos)
7. **NOTAS PSIQUICAS.** (Mímica del interno--/escasa HIPOMIMIA/, estado de indiferencia o de distracción exagerada--/HIPERMIMIA/, exaltación del tono humoral disociada o perversa--/PARAMIMIA/.
 - Tranquilo o emotivo.
 - Sincero o mentiroso.
 - Interesado o indiferente.
 - Extrovertido o tímido.
 - Orientado a la felicidad o hacia el dolor.
 - Orientado a la confianza o desconfianza.
 - Orientado al respeto o al desprecio.
 - Orientado a la calma o a la violencia.
 - Memoria de fijación.
 - Memoria de evocación.
 - Memoria de referimiento en el tiempo.
 - Examen de ideación (capacidad de producir ideas)
 - Examen de contenido ideático.
 - Test mentales.
 - Examen anamnesico biopsicosocial del interno.
8. **NATURALEZA DE LA CRIMINALIDAD.**
 - Factores causales. (exógenos)
 - Factores biológicos. (endógenos)
 - Factores causales ambientales o sociales de la criminalidad (exógenos)
9. **PELIGROSIDAD.**
 - GENERICA. (Cualquier forma del delito)
 - ESPECIFICA. (Limitada a particulares delitos o a una sola forma de delito)
 - PREDELICTIVA.
 - POSTDELICTIVA.
 - ABSOLUTA. (Bajo la influencia de estímulos criminógenos de cualquier género, en cualquier tiempo y lugar)
 - RELATIVA. (La actividad delictuosa se desarrolla solo bajo la influencia de particulares estímulos criminógenos y solo en algunos lugares y periodos)
 - INDIVIDUAL. (Una sola persona)
 - INSTITUCIONAL. (Un grupo de personas)

La finalidad del tratamiento penitenciario es la aplicación de todas las medidas educativas que permitan modificar las tendencias antisociales del individuo, ya sea de forma individual (Elementos personales), de forma grupal (Por sectores de población) o de forma institucional (De manera general con todo el personal penitenciario).

De ahí que sus objetivos sean asistir al individuo para que no reincida, que el individuo comprenda su conducta delictiva, respeto al paciente-interno, que el delincuente modifique sus conductas agresivas, que adquiera conciencia del daño causado (familia y medio social), sensibilización en cuanto a su afectividad, favorecer las relaciones interpersonales, canalización de impulsos agresivos (trabajo, educación, actividades), transformación en el proceso de comunicación entre el interno-delincuente y su medio, respeto a sí mismo, replanteamiento de los valores humanos, tratamiento individualizado y tratamiento en comunicación permanente con su medio social.

En la Penitenciaría la forma de desarrollar programas se basa específicamente en los criterios del personal que tiene mayor relación con los internos, debido a esto muchas veces los programas generales realizados por la Dirección General de Prevención y Readaptación Social no son aplicados en los demás centros. Lo anterior también se presenta por la heterogeneidad de condiciones de cada centro. Tal es el caso de la Penitenciaría.

A continuación se presentan los diversos programas que de manera general se llevan a cabo en dicho centro.

4.6.5.- Programas de tratamiento asistencial por grupos.

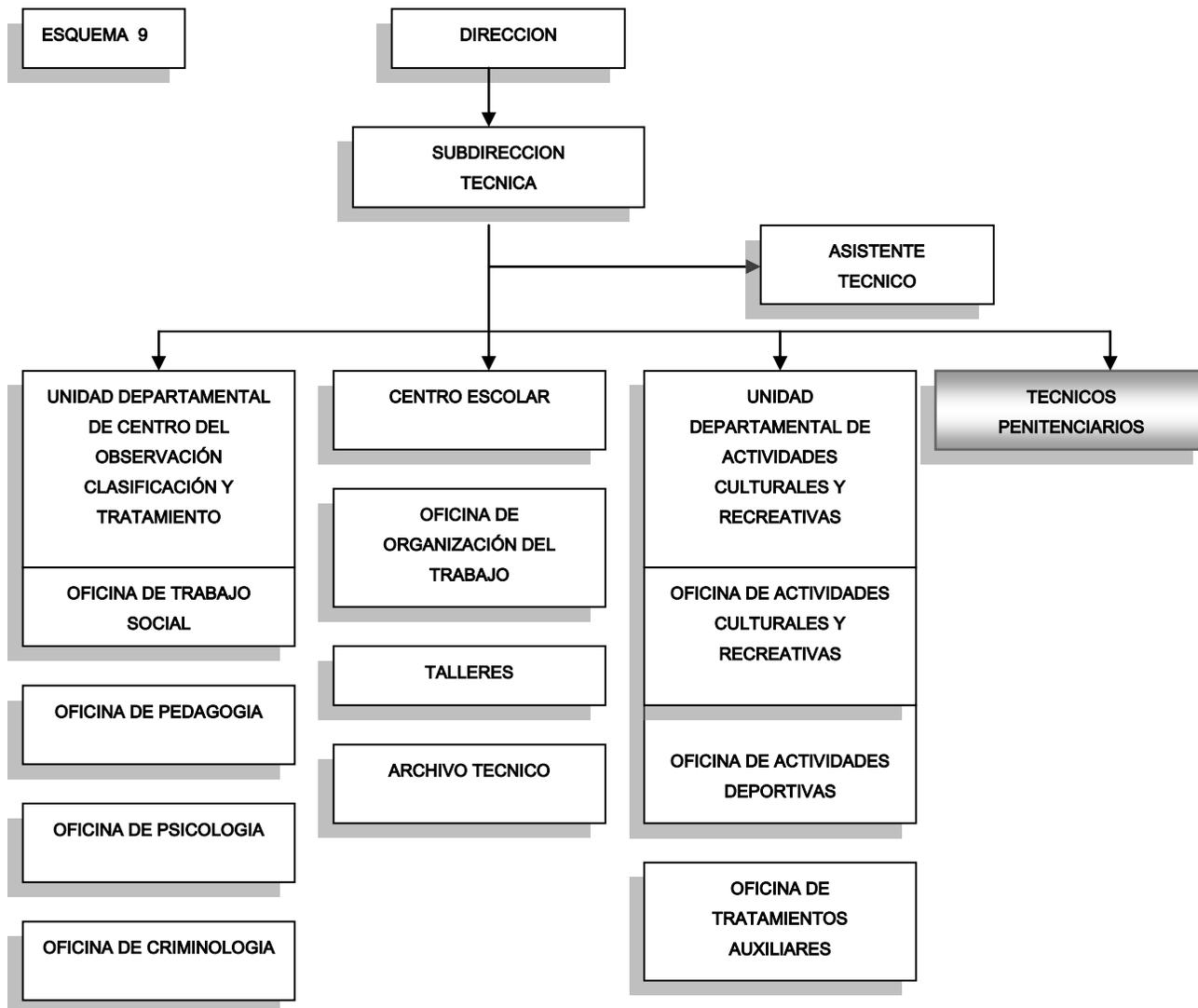
				
Programa para el Combate de la fármaco-dependencia	Programa de VIH-SIDA.	Programas Para la Población Femenil.	Programa de Orientación Sexual	Programa Para la Población Indígena
Programa para el combate del alcoholismo	Programa de Ayuda Psiquiátrica	Programa de la Tercera Edad.	P. de Orientación e Integración Familiar	Programa para los Discapacitados
				

Por lo que se han diseñado también talleres de tratamiento intramuros que le permiten al interno llevar a cabo este proceso y que son los que a continuación se mencionan:

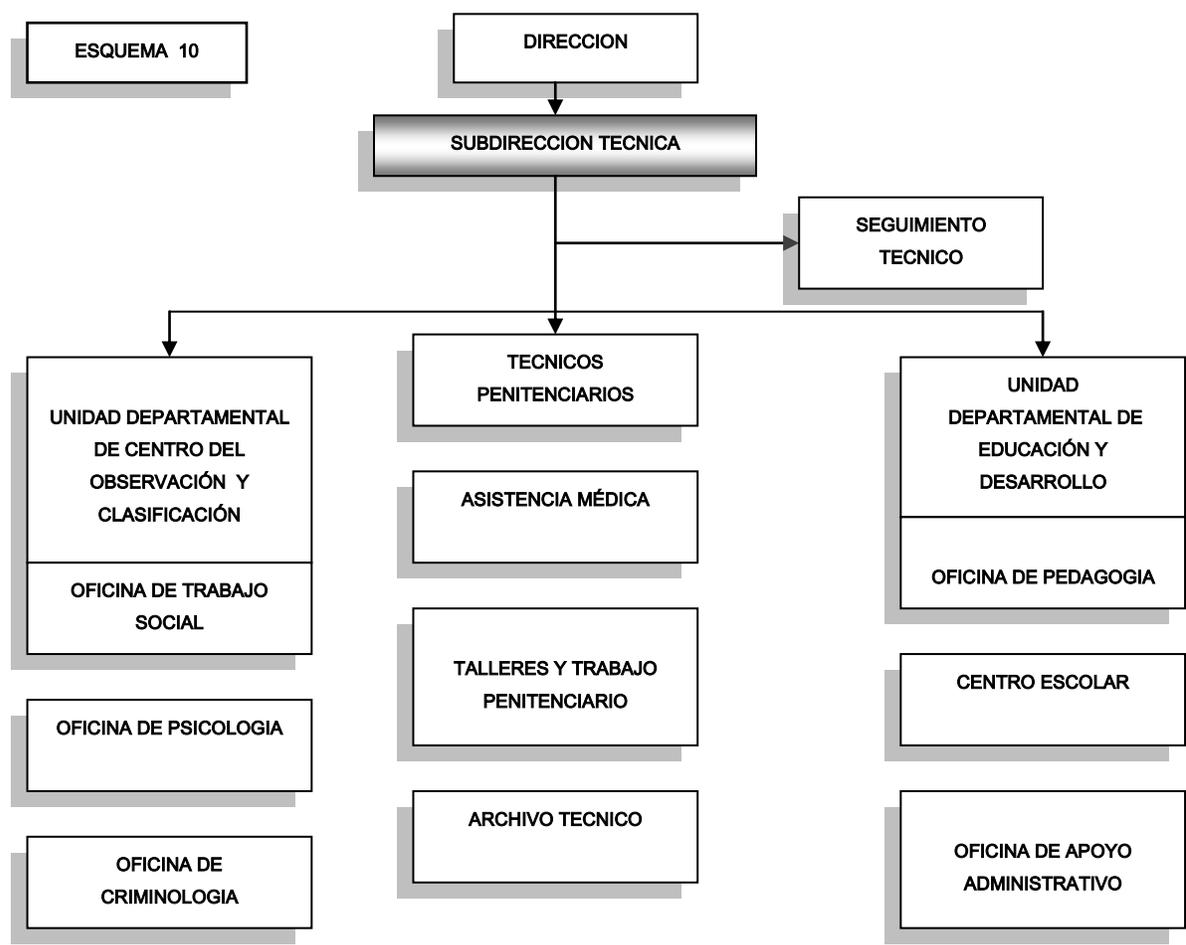
- Sexualidad humana
- Fármaco dependencia
- Orientación e integración familiar
- Tratamiento grupal y/o individual
- Proyecto de vida
- Salud e higiene
- Taller de lectura y comprensión.
- Biblioteca ambulante.
- Vídeo - club.
- Lectura comentada.

- Conformación de la brigada anti-ratas.
- Programa para la atención de enfermos de VIH.
- Programa para atención de población de la tercera edad o adulto mayo.
- Club-ajedrez.
- Programa de reciclaje de desechos inorgánicos.
- Fortalecimientos y re-esquematización del centro escolar;
- Limpieza e higiene en dormitorios.

El trabajo técnico interdisciplinario inicia su tarea con una estructura administrativa que a continuación se expone:



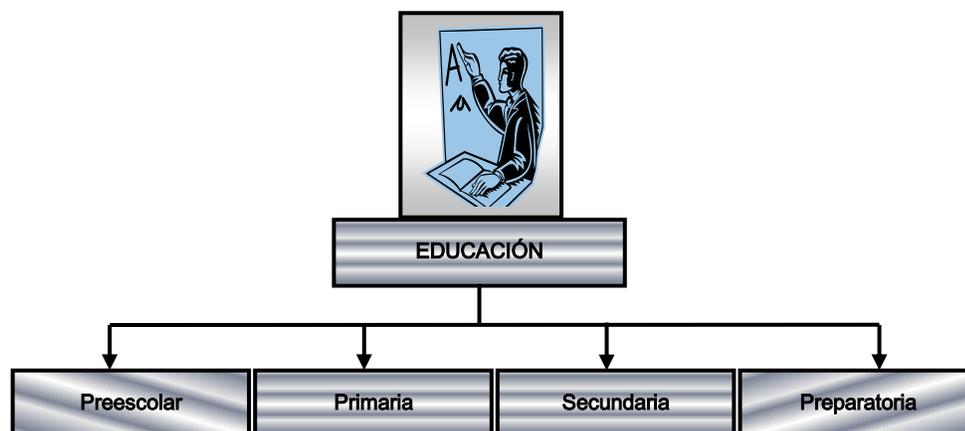
Ahora bien, considerando el concepto anterior y definiendo como objetivo fundamental de la Subdirección Técnica el coadyuvar con la dirección del centro en la aplicación y desarrollo de técnicas biopsicosociales dirigidas a los internos para obtener factores y conocimientos que determinen los tratamientos y procedimientos adecuados para la readaptación social de los individuos, resulta necesario tomar en cuenta la necesidad de modernización de los esquemas de tratamiento para su aplicación durante el tiempo de internación, sería conveniente el modificar el criterio organizacional para que la supervisión directa del área laboral recaiga en los técnicos penitenciarios; debido a que, es un equipo de trabajo multidisciplinario mucho mejor preparado para coordinar y atender esta importante área como se propone su conformación enseguida:



Podemos decir que los fines de la pena están íntimamente relacionados con la concepción cultural y social de valores, por lo que depende de nuestra propia conformación, la aplicación de la pena a la que ha sido sentenciado un delincuente y de nosotros mismos de considerar como fundamento principal la naturaleza y la pasión humanas y la voluntad de mantener la seguridad social. No con represión se gana el respeto, con inteligencia y humildad me acerco al mundo. (Entrevistado 4)

EDUCATIVOS

El técnico penitenciario (TP) surge ante la necesidad de transformar la intervención en el área técnica en los centros de reclusión incidiendo directamente en el espacio de la población interna, más allá del escritorio y de las de seguridad, teniendo una relación directa con ellos y su forma de vida. (Entrevistado 5)



Es de resaltar la importancia que tiene la educación, para transmitir determinados valores y capacidades dentro de una sociedad. Y nos referimos, no solo a la educación escolarizada sino a toda la capacidad del individuo en el uso de su propio aprendizaje junto con las instituciones que lo conforman, que tengan como meta, el crear alternativas de cambio en el comportamiento y conciencia del individuo que a su vez le permitan ser parte productiva de su propia persona y de su propio contexto.

La capacidad de fomentar en los individuos determinados valores que le permitan desarrollarse en su propio contexto corresponde a todas y cada una de las personas que le rodean. En el caso de la Penitenciaría del Distrito Federal, es clara la necesidad de un trabajo interdisciplinario dirigido con un enfoque psico-pedagógico por parte de las diferentes áreas que participan en la rehabilitación del individuo. (Entrevistado 5)

Sin embargo, siendo críticos fuera del Centro Escolar, el aspecto cultural no ha sido abordado en toda su amplitud, llevando a cabo únicamente actividades recreativas que no forman en el interno el compromiso y responsabilidad necesaria para modificar la forma de concebir la vida. Es decir los conceptos por los que se rige la Unidad Departamental de Actividades Educativas, Culturales y Recreativas se han quedado cortos con la realidad.

La subdirección Técnica, piedra angular del tratamiento readaptatorio para la reincorporación del individuo a su medio social. Entendiéndose como tratamiento, sistema o método para tratar enfermedades o defectos, entonces la readaptación social es el fin último respecto del sentenciado, después de haber purgado una pena, esta readaptación se logra con base a un tratamiento, el cual se obtendrá por medio de la educación, el trabajo y la capacitación para el mismo, a este tratamiento se le conoce como básico y se complementa con otras actividades como las deportivas, culturales y recreativas entre otras.

Se hizo manifiesto en un Congreso Penitenciario la necesidad de reeducar a los internos como parte del tratamiento, cuidando el aspecto académico, así como los extraescolares, deportivos, cívicos, higiénicos, artísticos, entre otros, es decir se pretendía una educación integral, manejando esta reeducación a través de la pedagogía correctiva, y que quedará a cargo de pedagogos y psicólogos. (Entrevistado 5)

En 1990, el jefe de pedagogía de la Dirección General, propone el empleo de varias técnicas, con la finalidad de ayudar al pedagogo en la elaboración del diagnóstico. Es entonces cuando se empieza a pilotear el test Beta II-R y el test Barsit. Desde que estos test fueron implementados los pedagogos lo emplean para detectar aptitudes y habilidades, con base a la interpretación de los resultados se hace la canalización óptima acorde a las necesidades de cada individuo.

En este sentido el diagnóstico pedagógico deberá constar de las siguientes fases:

Planificación: En esta fase se realizará una selección de instrumentos o técnicas que se le aplicarán al entrevistado, esta selección será con base a su edad, escolaridad y de los recursos disponibles en la institución.

Test Beta II-R. Este test es una prueba de inteligencia que mide el coeficiente intelectual (C.I.). El área de pedagogía no emplea este test para detectar el C.I., su empleo es para detectar su nivel cognoscitivo, de aprendizaje, y habilidades para el trabajo o la capacitación. Es aplicado a la población en general, aún siendo analfabetas y consta de seis subtest.

Test Barsit. Se aplica a internos con escolaridad de nivel básico en adelante. Con este test se obtiene un índice de capacidad para aprender mediante la valoración de factores como inteligencia verbal y razonamiento numéricos, también intervienen aspectos cognoscitivos, lógico, verbales y de conocimientos generales.

Examen de conocimientos. En el área se aplican exámenes de conocimientos de acuerdo a los programas del INEA, y se cuentan con los del nivel básico y medio básico, Su aplicación tiene con fin último detectar el nivel escolar que poseen los internos.

Obtención de datos. En esta fase se verifica la información obtenida de los internos a través del expediente técnico y jurídico, se recurrirá a la entrevista estructurada para la obtención de información más completa y global.

Interpretación: Se realiza el análisis de las pruebas aplicadas conjugándolas con datos obtenidos en la entrevista. Durante esta fase se pretende realizar una síntesis de todos los datos obtenidos, con el propósito de describir, predecir, o en su caso explicar la conducta del individuo y así poder determinar el tratamiento adecuado que requiere el interno.

Devolución de resultados: Es la fase última del diagnóstico y consiste en un informe oral o escrito de los resultados obtenidos, los cuales se emitirán conforme a los objetivos planteados, los cuales se harán llegar a las áreas del centro escolar y organización del trabajo, a través del formato de canalización o perfil pedagógico

Evaluación: Es el análisis individual que se realiza a través de un seguimiento, valorando los avances logrados en el tratamiento sugerido inicialmente, llámense avances académicos, productividad laboral, adquisición de capacitación laboral, además de la evolución de sus capacidades mentales y motoras. Elementos que les permitan poder tener una mejor reincorporación al medio social, además de tener la capacidad para evitar una reincidencia.

Ante los hechos anteriores la labor del Centro Escolar realiza de la siguiente manera:

- Elaborar expediente pedagógico contenido kardex y documentación oficial.
- Impartir asesorías en los niveles de alfabetización primaria secundaria y preparatoria.
- Administrar la operación academia
- Tramite de evaluaciones periódicas.
- Elaborar programas extraordinarios (eventos especiales y ceremonias cívicas).

Las evaluaciones son elaboradas por los sistemas computarizados de INEA así como las calificaciones son presentadas en boletas correspondientes a la materia que cursa. Por otro lado se le otorga al alumno una matrícula que a su externación (egreso de la institución) le permite continuar con su educación, dando validez y seguridad al otorgarle la oportunidad de integrarse a cualquier sistema educativo que otorgue la SEP.

Cabe mencionar que hay dos formas de evaluar:

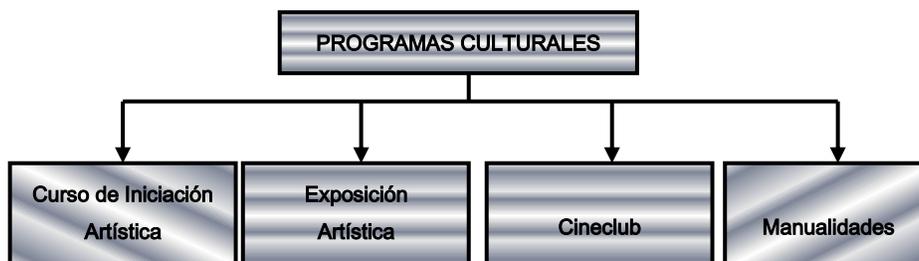
Exámenes globales por grado este contiene objetivo de los grados que conforman el nivel así como todas las asignaturas que contiene con la característica que si no aprueba una asignatura automáticamente reprueba toda el área en todos respectivos grados.

Examen por asignatura consiste en presentar una o hasta tres materias de un grado cursado.

Recordar la educación es un proceso formativo que exige la participación de todas las áreas encargadas de ofrecer un tratamiento ya que no estamos hablando de un ente solo sino de un ente conformado por muchos aspectos y características a medida que se atienda en esta línea se podrá conformar un avance progresivo y significativo en la persona. (Entrevistado 5)

PROGRAMAS CULTURALES

Para estudios de beneficio según sea el tipo se realiza una revaloración donde se emite un pronóstico (favorable o desfavorable) para obtener un beneficio de ley tomando como base su desarrollo intra-institucional, asimismo se analiza el estado de conciencia con respecto a lo vivido, al delito y las metas a corto y largo plazo, observando la congruencia con sus alcances y que sean acordes a la realidad próxima. (Entrevistado 6)

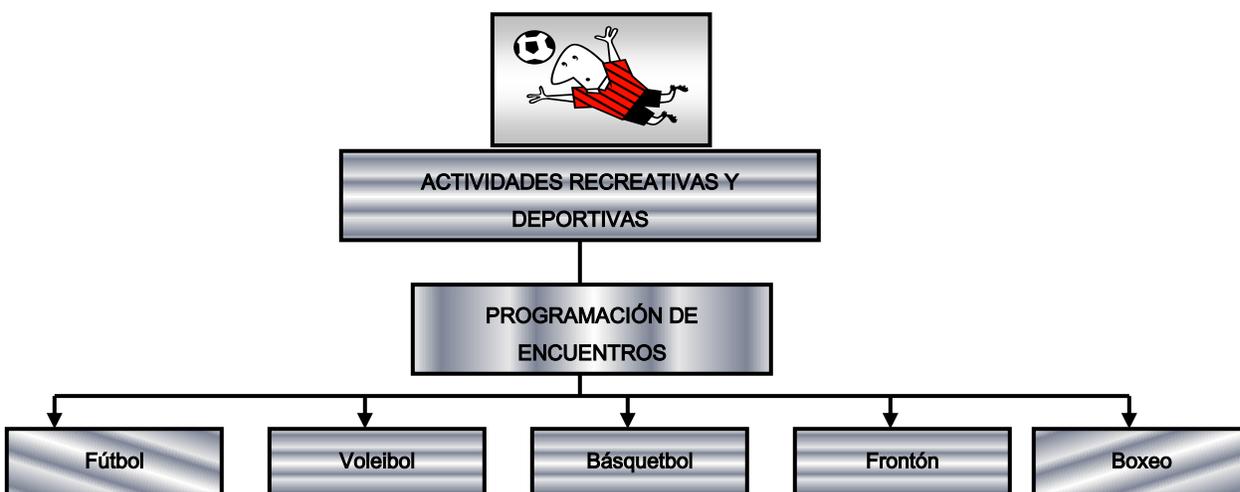


En la Penitenciaría existen diversas actividades con un solo objetivo la readaptación social; entendiendo como readaptación al proceso que ocurre en todo momento, un presente de constante lucha entre adaptación y desadaptación conforme al tiempo y circunstancia en que ocurre se vive a cada instante, no es algo que solo se puede dar a futuro, siendo esa parte fundamental. Proporcionar los elementos para lograr una adaptación funcional y así revertir la desadaptación o desequilibrio. La adaptación entendida como la conformidad de un ser al ambiente (homeostasis), equilibrio que lo mantiene en condiciones de ser vivo para desarrollarse. Erich From diferenciaba la conducta en productiva y destructiva siendo una prioridad intra-institucional el equilibrar la segunda, basándose en tres interrogantes:

- **¿Qué?:** es lo explicativo (realidad de los internos)
- **¿Porqué?:** parte justificativa del interno
- **¿Para qué?:** lo importante en el tratamiento de psicología, que es la parte confirmativa, ayuda al análisis de la razón, siendo esta la expresión máxima de inteligencia: conducta más razón igual a conciencia.

ACTIVIDADES RECREATIVAS Y DEPORTIVAS

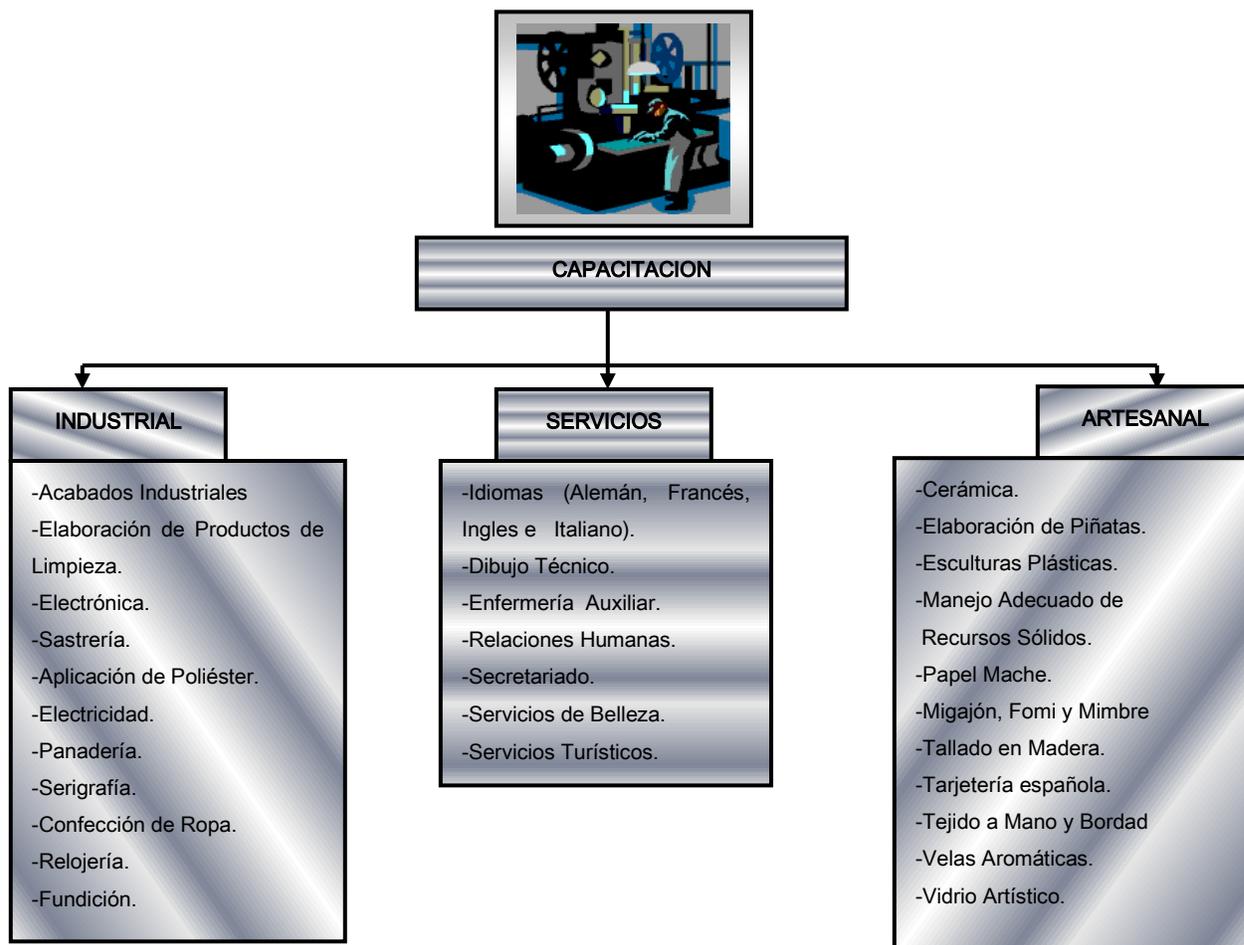
Las personas reaccionan según su temperamento pero aquello que lo haga reaccionar de tal o cual manera dependerá de su carácter. (Entrevistado 6)



En la Unidad Departamental de Actividades Educativas, Culturales y Recreativas, es de enfrentarse a un problema tratando de suscitar nuevas alternativas de intervención que en la práctica permitan cultivar en el interno la raíz del cambio. Contemplamos, que después de la evaluación de las áreas del Centro de Observación y Clasificación y de sus propias técnicas terapéuticas, se debe contar con la posibilidad de que el tratamiento pueda aplicarse en forma real a través de la educación, el trabajo y de una intervención psico-pedagógica con actividades de desarrollo social e individual como las mostradas en el esquema anterior. De tal manera que el mismo interno descubra sus propias capacidades y los beneficios que traen consigo las actividades deportivas antes mencionadas.

CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

El trabajo dentro de los Centros de Reclusión es pieza fundamental para el tratamiento readaptatorio no sólo como actividad terapéutica u ocupacional sino como llave para el acceso a la capacitación industrial. La definición del problema de la actividad laboral dentro de las instituciones carcelarias no debe de perder de vista que estas forman parte del universo social y como su sistema asume estructuras similares. (Entrevistado 7)



En este trabajo se manifiestan las funciones y metas de la oficina de organización del trabajo, cuyo objetivo es el de integrar a la población penitenciaria a las actividades de capacitación y adiestramiento para el trabajo en

beneficio de su readaptación social. Las funciones son: integración del patrón laboral en el cual se tienen integrados los datos académicos laborales y ocupacionales de cada uno de los internos, datos que se obtienen en una entrevista con él a su ingreso a la institución.

Presentar a través de la Subdirección Técnica al Consejo Técnico Interdisciplinario (C.T.I.) la relación de internos seleccionados para realizar actividades labores para que este Órgano Colegiado determine la asignación al trabajo de los mismos para este efecto la oficina cuenta con un espacio ante el C.T.I, donde se exponen todas las inquietudes laborales de los internos por ejemplo: las autorizaciones para el ingreso de material y herramienta y/o caseta para actividad artesanal los permisos para laborar en alguno de talleres industriales así como su baja a petición del jefe de dicha área por alguna falta cometida también se hace una valoración individual para los internos que por iniciativa propia y por petición de algún funcionario se han solicitado sus servicios a fin de laborar para la institución asimismo de acuerdo al perfil académico se abre propuesta para apoyar como asesores en el Centro Escolar.

Participar a las sesiones de clasificación a efecto de clasificar la habilidades destrezas y preparación académica de los internos dichos datos se cotejan a fin de confirmar los que se obtienen en la entrevista de inicio y utilizar estos para mejorar clasificaciones laborales como se marcan en el punto anterior, Seleccionar y clasificar a los internos basándonos en los perfiles laborales así como las habilidades y destrezas que poseen de acuerdo a la actividad del interno antes de su detención y del Reclusorio de procedencia será el espacio laboral al que se les canalizará según la demanda que esté presente.

Recibir y registrar las peticiones laborales de cada una de las áreas administrativas del centro para este punto se está formando un bolsa de trabajo en la que se aceptan las peticiones laborales de los internos así como las vacantes

en cada área ya sea administrativas o industriales, Efectuar supervisiones que permitan observar el desarrollo laboral de los internos para detectar con oportunidad desviaciones originadas por una inadecuada canalización evaluar los resultados del tratamiento determinado se realizan recorridos a las distintas áreas laborales para confirmar que las canalizaciones de los internos sean las correctas así como llevar un seguimiento laboral de los internos requerida por funcionarios individualmente o por el H. Consejo Técnico Interdisciplinario.

Coordinar supervisar y evaluar con las áreas donde laboran los internos las listas de asistencia se solicitan listas de asistencia de los internos a las distintas áreas donde están laborando a fin de tener un cómputo laboral real de los días laborados.

Realizar en coordinación con las áreas administrativas y los talleres industriales el calendario de elaboración y pago de nominas salariales a internos se hace una revisión minuciosa de las nominas de servicios generales y talleres para el pago de los internos con el fin de que el ingreso percibido sea conforme a los estipulado en el artículo 67 fracción IX del Reglamento de Reclusorios y Readaptación Social del Distrito Federal.

Verificar que el pago a los internos se realice en forma y tiempo conforme al calendario también se revisa que las funciones del punto anterior se lleven conforme al calendario estipulado en los contratos con socios industriales excepción hecha con la nomina institucional debido a la falta de presupuesto por lo que esta última las fechas varían.

Elaborar los memorándums y gafetes de comisión de los internos que desempeñan alguna actividad laboral aquí los memorándums para comisión de los internos se basa en la autorizaciones del Consejo Técnico y esta va avalada con la firma del jefe de Organización de Trabajo y Subdirector Técnico con lo que las

tarjetas de comisión en las que se sellaba una vez al mes y se renovaba a fin de año ya no se utilizan para evitar un mal uso de ellas.

Coordinar y promover los cursos de capacitación y de adiestramiento que para el trabajo se requieran en cada centro se participa activamente en las juntas técnicas para la revisión y elaboración de planes y programas de capacitación laboral.

A solicitud de autoridades y/o internos elaborar y acreditar e información sobre el trabajo realizado por los mismos se realizan las cartas laborales solicitadas por el consejo técnico para la obtención de algún beneficio por algún funcionario para la revisión del caso y/o por el interno para la promoción de sus beneficios.

En cuanto a metas a cumplir observamos que son el desarrollar en el interno el interés por incorporarse a la vida productiva por medio del trabajo ofreciendo capacitación en las áreas requeridas y en otras desarrollando los conocimientos que haya adquirido desde el exterior o el Reclusorio de procedencia.

En lo referente a los logros del trabajo industrial, se cuenta con dos concesionarios el primero es el taller de función, en el cual los internos mismos reciben capacitación por parte del industrial.

En este taller los internos comienzan limando las piezas ya fundidas y pueden llegar a hacer fundidores donde aprenden sobre las aleaciones y temperaturas requeridas para el desarrollo de esta actividad. (Entrevistado 7)

El otro taller concesionario es el de Enkaplast en el cual se elaboran artículos de plástico jarras, mata moscas, pinzas, cavas, etc.

En este espacio los internos mismos que reciben capacitación por parte del industrial y comienzan de forma manual armando las piezas y empacando estas y llegan a ser maquinistas donde aprenden el uso de maquinas de inyección de plástico y su mantenimiento preventivo. (Entrevistado 7)

Se cuenta con un tercer taller industrial que depende de la Dirección General, es el de la panadería donde uno de los internos ejerce la función de maestro panadero y los internos restantes adquieren capacitación por parte de este la cual será útil en el momento de su salida de la institución; en este taller se elabora desde un bolillo hasta un pastel.

Como se deja ver existe carencia de trabajo industrial por lo que muchos internos se dedican a la prestación de servicios para la institución estos internos apoyan en la limpieza general dormitorios área comunes oficinas área verdes mantenimiento cocinas generales estafetas lavandería basura general dormitorios especiales en módulos 1 Bis 4 Bis 5 6 7 Y 8 Bis gimnasio, enfermería y visita íntima estos internos se dividen en dos tipos: **nómina** quienes cobran por la labor desempeñada e internos **meritorios** que por falta de presupuesta se encuentran haciendo méritos para que en la primer oportunidad perciban un salario esta cuestión de la falta de salarios para los internos ha repercutido hacia el interior de la institución debido a esta existen internos que se dedican a cortar el cabello asear calzado y elaborar artesanías, estos últimos realizan sus actividades en tres espacios: Área de talleres, Dormitorios y Caseta de Dormitorio (pequeños talleres artesanales).

Existe otro rubro laboral el de los intelectuales en el cual se comprende a los asesores de grupo ya sean de alfabetización primaria secundaria y preparatoria en esta actividad los internos no perciben un pago por parte de la institución sino por el INEA y este es por horas asesoradas actualmente se cuenta

con internos asesores cabe hacer mención que en las cuatro áreas laborales se lleva una actualización de banco de datos por medio de recorridos y supervisión a las áreas y son tomados en cuenta todos los días laborales para su cómputo así como para sus actividades hacia la vida laboral.

Ante la falta de recursos laborales llámense nominas o trabajo industrial la institución han brindando las facilidades para que los internos que desempeñan labor como artesanos sean los que ocupen las casetas de dormitorios y sólo para esos fines sean autorizadas. También se brindan las facilidades en el C.T.I. para que todo interno que desee laborar como artesano pueda ingresar su material al dormitorio siempre y cuando no cause riesgo para la estabilidad del centro.

Para concluir se considera necesario proyectar las necesidades de mantenimiento y corrección para ofrecer recursos atractivos a la inversión y a la producción tomando como base un diagnostico del perfil laboral real de la población interna definir la demanda de trabajo por su capacidad de producción potencial y en el mismo sentido definir las necesidades de capacitación las cuales podrían estar a cargo de los mismos inversionistas en coordinación con la Subdirección de Trabajo Penitenciario la Subdirección Técnica de la Penitenciaría y se considera pertinente que la oficina de organización del trabajo se proyectara como Unidad Departamental de Planeación y Desarrollo del Trabajo hacia el exterior de la Institución con la finalidad de agilizar la organización del empleo así como la supervisión a internos y áreas desaprovechadas como por ejemplo: carpintería tapicería herrería, etc.

En lo que respecta a los programas generados a través de las estrategias de los altos dirigentes de las instituciones penitenciarias, se observa con lo anterior que los que mayor concurrencia tienen son los de ayuda psicológica, los de prevención a las adicciones e integración familiar. Cabe resaltar que la mayoría de las personas reclusas aquí en la Penitenciaría han participado en

actividades educativas, sin embargo la mayoría las ha abandonado por buscar otras alternativas para solventar sus gastos dentro de la institución y apoyar los de sus familiares. Por lo que buscan actividades que puedan proporcionarles una remuneración aunque sea mínima o mejor dicho “simbólica”.

4.6.6.- Costos de la pena de prisión

La importancia de considerar la potencialización del trabajo penitenciario repercute en el aspecto económico⁷³ para la organización penitenciaria, debido a los diversos costos que se generan de la comisión de un delito, del proceso de castigo y su posterior readaptación. *(Veamos el Cuadro # 56)*

CUADRO 56: COSTOS ECONOMICOS Y SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN CARCELARIA		
COSTOS COMPLEMENTARIOS	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
Son los costos que el propio interno y sus familiares deben desembolsar como resultado de la extorsión institucionalizada impuesta.	Se refieren a todos los gastos que el sistema penitenciario realiza por concepto de manutención de las instalaciones carcelarias.	Todas las erogaciones desembolsadas por las instituciones encargadas de procurar y administrar justicia, la aplicación de las penas y los aparatos de seguridad de las prisiones, contando a la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH)
COSTO SOCIAL DEL DELITO		
Los ingresos que dejan de percibir las víctimas del acto delictivo. Incluye los costos indirectos y directos más los costos que ocasionan a la víctima.		

Fuente: Elaboración propia

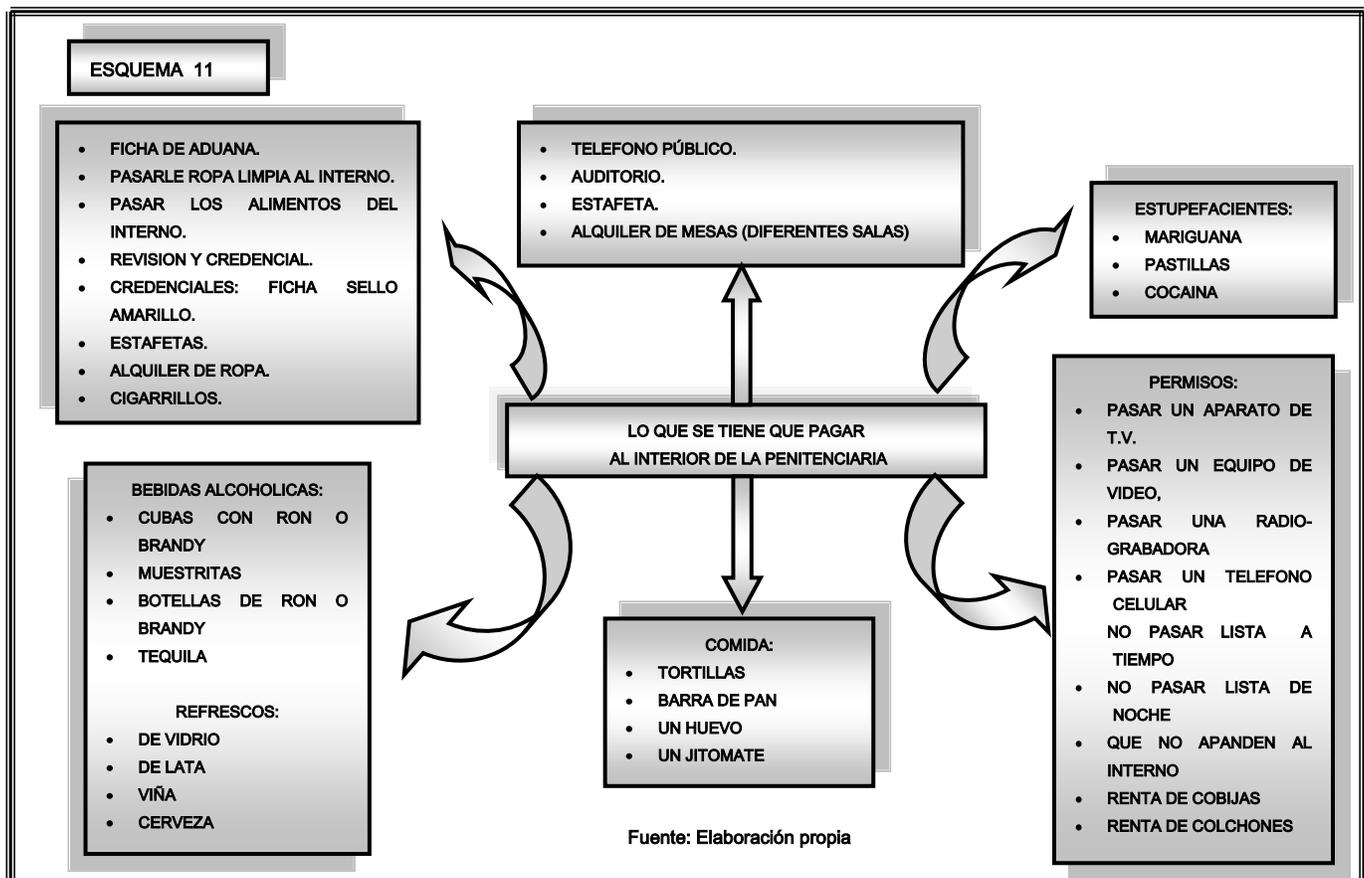
Específicamente en cuanto a la manutención de un interno y lo que esto implica, observamos que existen costos directos e indirectos en los cuales gran cantidad de los recursos de la organización se “destinan”. *(Ver Cuadro # 57)*

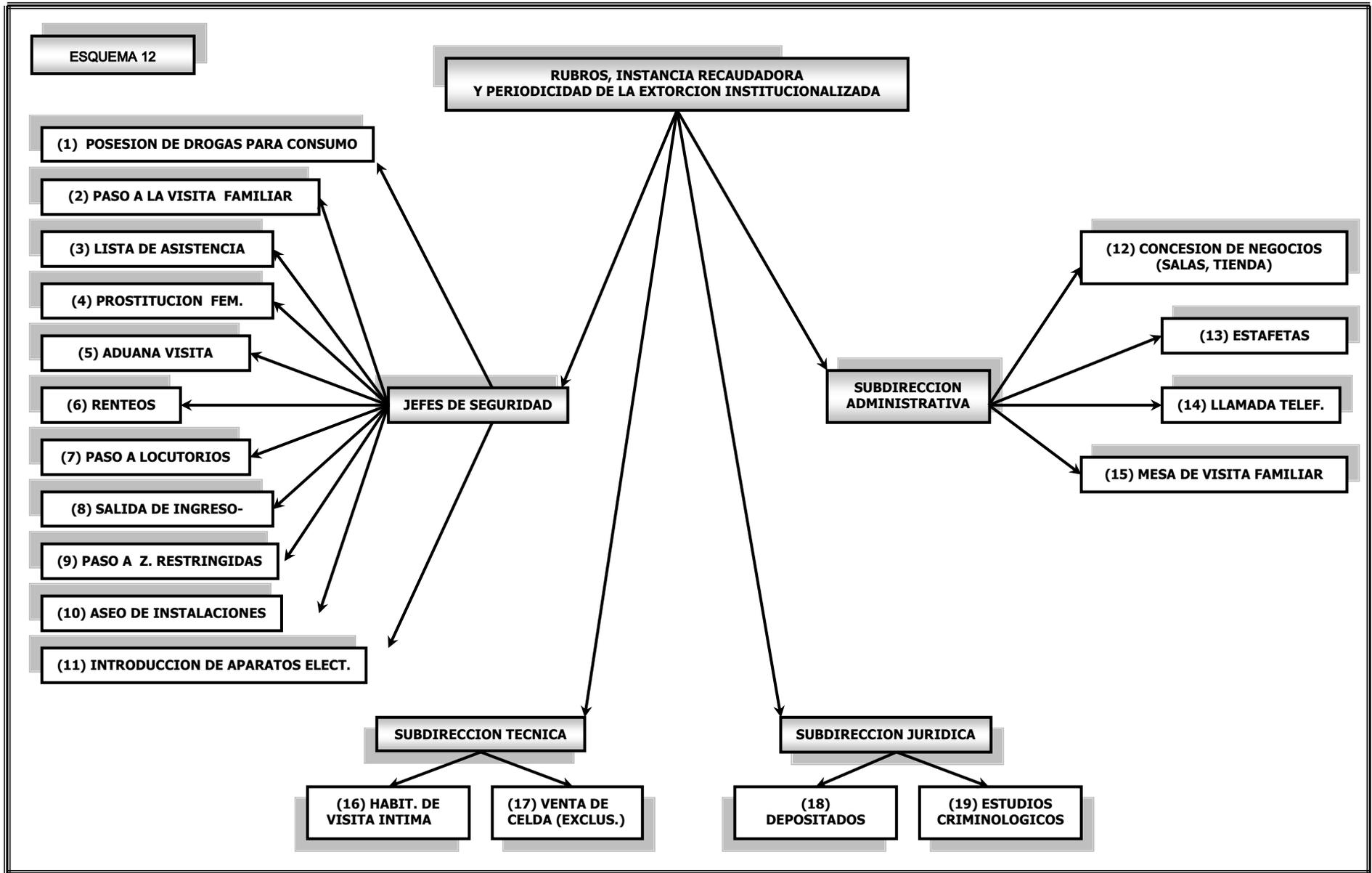
⁷³ Para un mejor acercamiento y comprensión del aspecto económico véase el extraordinario trabajo de Cooter y Ulen (1997), “Derecho y Economía”; donde nos explican la teoría económica del delito y el castigo.

CUADRO 57: COSTOS DEL MANTENIMIENTO DE UN PRESO PARA LA PENITENCIARIA	
COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alimentación (rancho) ➢ Mantenimiento de instalaciones, agua entubada, electricidad. ➢ Uniformes, cobijas, zapatos. ➢ Salarios; personal administrativo, técnico, directivo y de custodia. ➢ Servicio médico. ➢ Material educativo. ➢ Eventos culturales y deportivos. ➢ Diligencias y traslados. ➢ Colchones y ropa de cama. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Vigilancia externa: compañía de granaderos. ➢ Impartición de justicia: 68 juzgados del fuero común y 8 de distrito. ➢ Investigación policiaca del hecho delictivo. ➢ Gastos totales de las procuradurías de justicia: consignaciones. ➢ Visitadurías penitenciarias de la CNDH: emisión de recomendaciones. ➢ Gastos de la Dirección General de Prevención Social: libertades anticipadas

Fuente: Elaboración propia

Pero no solo para la organización penitenciaria la manutención del interno representa una carga excesiva, sino, también para el propio interno y en muchas ocasiones también para sus familiares, ya que, ellos proporcionan los insumos básicos de alimentación, artículos de higiene personal y vestido; incluso el pago por la autorización de dormir en cierto tipo de estancia (baja, mediana o alta peligrosidad). Ejemplo de esto es el *Esquema # 11 y # 12* que se presentan a continuación:





De estos rubros e instancias recaudadoras, veamos la periodicidad de esta extorsión:



- 1) Cada vez que los detengan.
- 2) Son cuatro días de visita a la semana, según la periodicidad del visitante.
- 3) Es diario.
- 4) Cada vez que la interna sea llevada para tal fin a un establecimiento varonil.
- 5) Son cuatro días de visita a la semana, según la periodicidad del visitante.
- 6) Corre a cargo de las bandas internas a las que el personal de custodia permite "trabajar", es semanal.
- 7) Solamente cuando el defensor solicita al interno en la estancia de ingreso.
- 8) Por día y cada vez que desee hacerlo.
- 9) Cada vez que lo solicite el preso.
- 10) Son tres veces en los reclusorios preventivos (Ingreso, COC y dormitorios) y dos en la penitenciaría (COC y dormitorios)
- 11) Cada vez que pretenda hacerlo el preso.
- 12) Cuando se arregla el trato, y después es semanal.
- 13) Solamente cuando el defensor solicita al interno en la estancia de ingreso.
- 14) Cada vez que pretenda hacerlo el preso.
- 15) Son cuatro días de visita a la semana, según la periodicidad del visitante.
- 16) Cuando un preso no se encuentra en la lista de la oficina de trabajo social, y solicita el servicio.
- 17) Por una sola vez tanto en el reclusorio como en la penitenciaría.
- 18) Quincenal.
- 19) Una vez en reclusorios y otra en la penitenciaría al llegar, y una más al aplicarse para los beneficio de libertad preparatoria.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de entrevistas a internos

Ante dicha situación al interno solo le queda acatar las órdenes y disposiciones que esta extorsión implica y sobre todo obedecer el código de los presos (no penitenciario) que observamos en el *Cuadro # 58*:

CUADRO 58: CODIGO DEL PRESO	
1) No facilitar información a las autoridades sobre sucesos de la vida interna.	2) Respetar el orden jerárquico de los líderes que son casi siempre delincuentes profesionales.
3) Lo que sucede en la Penitenciaría, ahí se queda.	
EL REGLAMENTO INSTITUCIONAL	
No define las funciones de las dependencias gubernamentales encargadas de los procesos de readaptación social de los internos y ni siquiera las de la Dirección General de Reclusorios.	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a interno

Esta situación es el denominado Autogobierno, provocado por la corrupción⁷⁴, la insuficiencia de recursos o el proceder irreflexivo han propiciado que, en muchos casos, grupos de internos asuman funciones de administración y mando, generando una dualidad de poder en la Penitenciaría. (Ver Cuadro # 59)

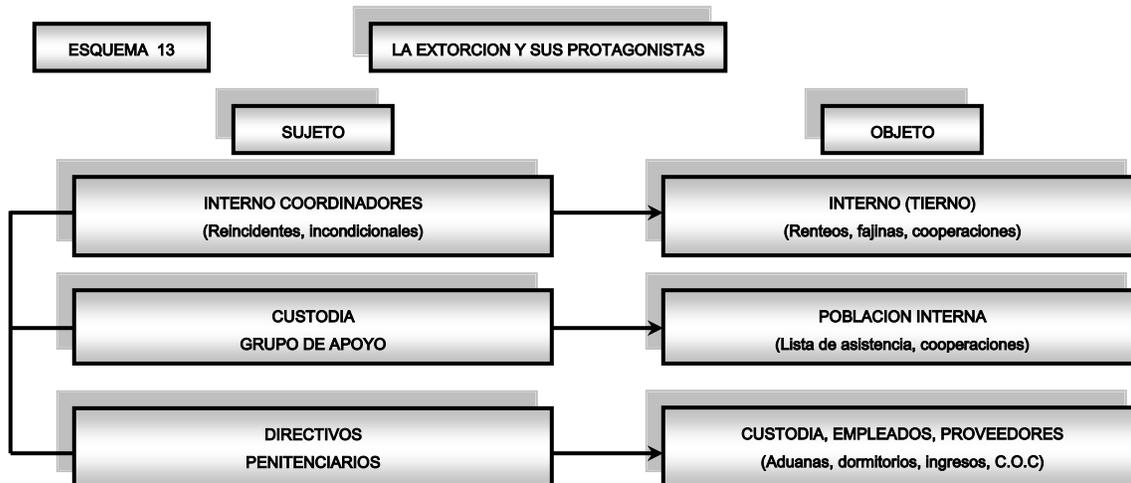
CUADRO 59: PODERES DENTRO DE LA PENITENCIARIA	
PODER FORMAL (INSTITUCIONAL)	PODER INFORMAL (INTERNOS)
Representado por los directivos, personal técnico, médico y administrativo, cuerpo de custodia.	Que no es más que la organización de los internos representados por los grupos de poder, por una parte, y los coordinadores y cabos de fajina, por otra.
Las relaciones de poder entre ambas partes se regulan a través de la distribución de los recursos que generan la extorsión institucionalizada y la corrupción generalizada.	

Fuente: Elaboración propia

Si el interno se autogobierna, si hace lo que quiere y establece las condiciones de vida dentro de una institución, la autoridad no tiene ningún control y no puede marcar la pauta del tratamiento de regeneración; esto es lo que sucede en la mayoría de las cárceles....entonces bajo esta premisa, las cárceles se convierten en un gran negocio, al establecerse precio para todo....mercancías, víveres, protección creándose finalmente una administración por parte de los propios internos. (Entrevistado 8)

Tal situación de autogobierno rompe con las condiciones de igualdad que deben prevalecer entre los internos y propicia abusos sin fin, representada en la llamada “Extorsión Institucionalizada”. (Ver Esquema # 13)

⁷⁴ ¿Qué es la corrupción? El término viene del latín “corruptio”, que significa putrefacción; es la descomposición de la materia y, por extensión, de todo aquello que tiene una esencia y forma organizada: es ruptura de organización, pasar de la armonía al caos. Así no solo se corrompen los cuerpos, también las instituciones, las personas y los sistemas. (García, 2000: 224)



Fuente: Elaboración propia

“Muchos directivos pensaron que solo dando privilegios a los reos poderosos podían tener tranquilidad, pues la prisión completa estaba en manos de los internos, los cuales amenazaban en todo momento con motines o resistencias organizadas.....sobrepoblación, autogobierno, privilegios, negocios en el interior de la prisión, permisibilidad, venta de licores, celdas, habitaciones de visita íntima, visitas extraordinarias, llamadas telefónicas han llevado a nuestro sistema penitenciario al caos” (García, 2000: 50)

De esta extorsión institucionalizada se realiza la organización social penitenciaria, en donde en el *Cuadro # 60* observamos que sigue directrices económicas.

CUADRO 60: ORGANIZACIÓN SOCIAL PENITENCIARIA (Sigue directrices económicas)	
INTERNOS ADINERADOS (Padrinos o Payos)	INTERNOS SIN RECURSOS (Erizos)
Obtienen mejores celdas y las remodelan a su gusto, pagan a otros por limpiárselas, y hasta logran no compartirla con otros.	Duermen en celdas insalubres y sobrepobladas, y se ven obligados a trabajar para los internos adinerados o bien hacer objetos manuales y venderlos a fin de obtener el dinero necesario para conseguir alimentos, ropa de cama y ropa de uso.

Fuente: Elaboración propia

Las variables dependientes de los rubros de la extorsión penitenciaria nos sirven para conocer cuánto dinero genera un penal, estas son: el volumen de la población interna, la intensidad de la violencia institucionalizada, la cantidad de rubros de extorsión y las acciones de resistencia civil de las organizaciones de presos. Los ingresos brutos generados por la extorsión se dividen en cuatro segmentos:

- a) Los ejecutores.
- b) La instancia recaudadora.
- c) La instancia coordinadora.
- d) La instancia rectora (titular de la Dirección General de Reclusorios)

A continuación se presenta la realidad en cifras de algunas variables (9) derivadas de la extorsión institucionalizada generadas en la penitenciaría, cabe hacer mención que estas cifras son reales y que el investigador obtuvo de manera directa en cada una de las variables involucradas, ya que, como se comento anteriormente se estableció un contacto con un interno para que ingresara al investigador en su expediente de visita y así obtener estos datos y una visión global y verídica de la realidad penitenciaria:

(1) La compra de Fichas de Acceso para los familiares de los internos durante los días de visita que son los martes, jueves, sábado y domingo; tienen como finalidad evitar estar formado durante más de 4 horas para poder ingresar a la penitenciaría. Si no se desea pagar para adquirir esta ficha, los familiares deben formarse en una larga fila y esperar la entrega de fichas de 50 en 50 personas y por la larga espera estas fichas no poseen costo alguno para el ingreso al área de aduana de personas. El monto que esta práctica no es nada despreciable, debido a que se obtiene de una actividad cotidiana que es responsabilidad y obligación del área de seguridad y custodia.

Las fichas de acceso con costo de \$50.00 que entrega el personal de seguridad del portón de ingreso vienen con un sello particular, de color distinto y con una marca (ya sea una rúbrica, letra o dibujo) definidos por los guardias para evitar que puedan ser falsificadas por los familiares y conservar el control del acceso de las personas.

El ingreso obtenido por este rubro se obtiene de multiplicar el costo de la ficha de acceso (**\$50.00**), por el número aproximado de personas que requieren este servicio y quieren evitar pérdida de tiempo al visitar la penitenciaría. Por cada día de visita entre semana son dos martes y jueves, son los días menos saturados con un estimado de unas 3,000 personas mínimo por día y de 6,000 personas mínimo el fin de semana sábado y domingo, con la finalidad de proporcionar cifras conservadoras se maneja que no todas las visitas pagan este servicio y solo un aproximado del 33% de ellos lo requieren (**1,000** personas martes y jueves y **2,000** personas sábado y domingo), este resultado se multiplica por (los **4** días Martes, Jueves, Sábado y Domingo), posteriormente se multiplica este resultado por (**4**, número de semanas que posee el mes), y finalmente por (**12**, número de meses con que cuenta un año). El resultado de este cálculo es la cantidad nada despreciable de **\$14, 400,000**. Anualmente.

(1) PAGO FICHA DE ACCESO						
COSTO FICHA	# DE FAMILIARES POR DÍA		TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	\$14,400,000
	MARTES	JUEVES				
\$50.00	1,000	1,000	\$100,000	\$400,000	\$4,800,000	
	\$50,000	\$50,000				
\$50.00	SABADO	DOMINGO	\$200,000	\$800,000	\$9,600,000	
	2,000	2,000				
	\$100,000	\$100,000				

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Área de Ingreso de la Penitenciaría.

(2) La Renta de Ropa, es utilizada por los familiares cuando los guardias mencionan que no se les permite el acceso al interior de la penitenciaría, poniendo de pretexto el color de ropa tanto en hombres como en mujeres, entre muchos otros. Aunado a esto se le agrega el costo del servicio de guardarropa que veremos en la siguiente variable. Aquí podemos encontrar playeras, blusas pantalones y faldas con un costo de renta de treinta pesos durante todo el tiempo que dura la visita. El procedimiento para obtener la ganancia anual es el mismo que el rubro anterior, multiplicar el costo del servicio (**\$30.00**) por el número aproximado de personas que lo solicitan 3.3% (**100** personas por día entre semana, martes y jueves; y **200** personas por día para fin de semana sábado y domingo), [aquí el número de personas es mucho menor, debido a que no todos solicitan este servicio o no a todas las personas los guardias les niegan el paso con el pretexto del color o tipo de ropa] Este resultado se multiplica por (los **4** días Martes, Jueves, Sábado y Domingo), posteriormente se multiplica este resultado por (**4**, número de semanas que posee el mes), y finalmente por (**12**, número de meses con que cuenta un año). El resultado de este cálculo es la cantidad de **\$864,000**. Anualmente.

(2) PAGO RENTA DE ROPA						
COSTO RENTA	# DE FAMILIARES POR DÍA		TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	\$864,000
	MARTES	JUEVES				
\$30.00	100	100	\$6,000	\$24,000	\$288,000	
	\$3,000	\$3,000				
\$30.00	SABADO	DOMINGO	\$12,000	\$48,000	\$576,000	
	200	200				
	\$6,000	\$6,000				

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la observación de campo realizada en la Penitenciaría.

(3) El Servicio de Guardarropa, es utilizado como locker en el cual en un puesto improvisado con una manta, realiza la función de guardaobjetos. Debido a que los guardias no permiten el acceso de ciertos artículos personales (cinturones, camisas, pantalones, faldas, celulares, etc.), se les indica que deben ser depositados aquí, para que una vez terminado el horario de visita recojan lo que guardaron.

Las personas que otorgan este servicio, lo realizan con la complicidad de los guardias penitenciarios, ya que estos últimos sin razón alguna no permiten el paso de cierto tipo de tela de la ropa, cinturones con hebilla metálica, zapatos con suela gruesa, lentes, cadenas, pulseras, aretes, etc. En cuanto al costo por este servicio se cobra veinte pesos durante todo el horario de visita.

El procedimiento para obtener la ganancia anual es el mismo que el rubro anterior multiplicar el costo del servicio (**\$20.00**) por el número aproximado de personas que lo solicitan 6.6% (**200** personas por día entre semana, martes y jueves; y **400** personas por día para fin de semana sábado y domingo), [aquí el número de personas es mucho menor, debido a que no todos solicitan este servicio o no a todas las personas los guardias les niegan el paso con algún pretexto de ropa, artículos, etc.] Este resultado se multiplica por (los **4** días Martes, Jueves, Sábado y Domingo), posteriormente se multiplica este resultado por (**4**, número de semanas que posee el mes), y finalmente por (**12**, número de meses con que cuenta un año).

El resultado de este cálculo es la cantidad de **\$1,152,000**. Anualmente.

(3) PAGO DE GUARDARROPA						
COSTO SERVICIO	# DE FAMILIARES POR DÍA		TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	\$1,152,000
	MARTES	JUEVES				
\$20.00	200	200	\$8,000	\$32,000	\$384,000	
	\$4,000	\$4,000				
\$20.00	SABADO	DOMINGO	\$16,000	\$64,000	\$768,000	
	400	400				
	\$8,000	\$8,000				

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la observación de campo realizada en la Penitenciaría.

(4) La Visita Familiar, se ingresa por la aduana de personal y se lleva a cabo dos días entre semana los martes y jueves, en fin de semana sábado y domingo, aquí los guardias cobran arbitrariamente una cuota de diez pesos en forma aleatoria para el ingreso de los familiares (pidiendo para el refresco, o para alguna festividad, su 15 de septiembre, su día del padre y madre, su navidad y reyes, etc.). El procedimiento para obtener la ganancia es multiplicar el costo del servicio (**\$10.00**) por el número aproximado de personas a las que se les pide esta cantidad 66.6% (**2,000** personas por día entre semana, martes y jueves; y **4,000** personas por día para fin de semana sábado y domingo), [este es uno de los rubros en donde los guardias ponen mayor severidad en su actitud, pues sino accedes a proporcionarles el dinero no te colocan sellos de seguridad para que ingreses y al llegar al siguiente modulo de seguridad no se te permite la entrada y piden que salgas de la penitenciaría] Este resultado se multiplica por (los **4** días Martes, Jueves, Sábado y Domingo), posteriormente se multiplica este resultado por (**4**, número de semanas que posee el mes), y finalmente por (**12**, número de meses con que cuenta un año). El resultado de este cálculo es la cantidad de **\$5,760,000**. Anualmente.

(4) VISITA FAMILIAR (ADUANA DE PERSONAL)						
COSTO ACCESO	# DE FAMILIARES POR DÍA		TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	\$ 5,760,000
	MARTES	JUEVES				
\$10.00	2,000	2,000	\$40,000	\$160,000	\$1,920,000	
	\$20,000	\$20,000				
\$10.00	SABADO	DOMINGO	\$80,000	\$320,000	\$3,840,000	
	4,000	4,000				
	\$40,000	\$40,000				

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las visitas realizadas en la Penitenciaría.

(5) El Acceso de Comida / Artículos para los internos, se divide en tres rubros el acceso a comida normal [arroz, sopa, guisados sencillos, quesadillas, agua simple], el monto a pagar es de treinta pesos. Por el Acceso de comida especial [pozole, carnitas, pastel, o algún platillo más elaborado], se debe pagar cien pesos. Y el permitir introducir diversos artículos [radio, radiograbadora, audífonos, mp3, ipod's, televisiones, herramientas, materiales para elaboración de artesanías], se debe pagar trescientos pesos.

El procedimiento para obtener la ganancia es multiplicar el costo del servicio (**\$30.00 comida normal, \$100.00 comida especial y \$300.00 artículos varios**) por el número aproximado de personas a las que se les pide esta cantidad:

- El 16.6% de personas para comida normal (**500** personas por día entre semana; y **1,000** personas por día para fin de semana)
- El 8.3% de personas para comida especial (**250** personas por día entre semana; y **500** personas por día para fin de semana)
- El 2.5% de personas para artículos varios (**75** personas por día entre semana; y **150** personas por día para fin de semana)

[Este es uno de los rubros en donde los guardias ponen mayor severidad en su actitud, pues sino accedes a proporcionarles el dinero no te colocan sellos de

seguridad para que ingreses y al llegar al siguiente modulo de seguridad no se te permite la entrada y piden que salgas de la penitenciaría.]

Los resultados de las operaciones anteriores se multiplica por (los 4 días Martes, Jueves, Sábado y Domingo), posteriormente se multiplica este resultado por (4, número de semanas que posee el mes), y finalmente por (12, número de meses con que cuenta un año). El resultado de este cálculo es la cantidad de **\$18,000,000**. Anualmente.

(5) ACCESO COMIDA / ARTICULOS							
	COSTO ACCESO	# DE FAMILIARES POR DÍA		TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	
		MARTES	JUEVES				
COMIDA NORMAL	\$30.00	500	500	\$30,000	\$120,000	\$1,440,000	\$4,320,000
		\$15,000	\$15,000				
	\$30.00	SABADO	DOMINGO	\$60,000	\$240,000	\$2,880,000	
		1,000	1,000				
	\$30,000	\$30,000					
COMIDA ESPECIAL	\$100.00	MARTES	JUEVES	\$50,000	\$200,000	\$2,400,000	\$7,200,000
		250	250				
		\$25,000	\$25,000				
	\$100.00	SABADO	DOMINGO	\$100,000	\$400,000	\$4,800,000	
500		500					
	\$50,000	\$50,000					
ARTICULOS VARIOS	\$300.00	MARTES	JUEVES	\$45,000	\$180,000	\$2,160,000	\$6,480,000
		75	75				
		\$22,500	\$22,500				
	\$300.00	SABADO	DOMINGO	\$90,000	\$360,000	\$4,320,000	
150		150					
	\$45,000	\$45,000					
							<u>\$18,000,000</u>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las visitas realizadas en la Penitenciaría.

(6) El Servicio de Estafeta, este lo llevan a cabo internos de la misma penitenciaria, consiste en que estas personas buscan en sus dormitorios y estancias a otros internos que reciben visita y mientras que sus familiares aguardan en la entrada de áreas comunes. Aquí el personal penitenciario confina en sus dormitorios y celdas a los reos, por lo que es necesario la utilización de este servicio, pues de no hacerlo puedes pasar varias horas esperando a que le permitan la salida de su estancia al preso y observe que tiene visita.

El costo del servicio es de diez pesos, debido a que en cada ingreso de dormitorio (existen dos ingresos) y celda (existe un ingreso de celda) se tienen que pagar dos pesos para que el guardia en turno permita la búsqueda del otro interno. Específicamente los guardias reciben seis de cada diez pesos y los cuatro restantes son la ganancia del Estafeta (interno).

El procedimiento para obtener la ganancia es multiplicar el costo del servicio (**\$10.00**) por el número aproximado de personas que requieren este servicio es de 6.6% (**200** personas por día entre semana, martes y jueves; y **400** personas por día para fin de semana sábado y domingo), [Esta cantidad es menor al número de visitantes, porque algunos de los internos crean relaciones con otros internos para estar al pendiente de cuando llegue alguien de visita y evitar este pago] Este resultado se multiplica por (los **4** días Martes, Jueves, Sábado y Domingo), posteriormente se multiplica este resultado por (**4**, número de semanas que posee el mes), y finalmente por (**12**, número de meses con que cuenta un año). El resultado de este cálculo es la cantidad de **\$576,000**. Anualmente.

(6) PAGO SERVICIO DE ESTAFETA						
COSTO RENTA	# DE FAMILIARES POR DÍA		TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	\$576,000
	MARTES	JUEVES				
\$10	200	200	\$4,000	\$16,000	\$192,000	
	\$2,000	\$2,000				
\$10	SABADO	DOMINGO	\$8,000	\$32,000	\$384,000	
	400	400				
	\$4,000	\$4,000				

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las visitas realizadas en la Penitenciaría.

(7) El Pago de Silla / Mesas para estar con el interno durante la visita. Cabe mencionar que existe infraestructura para albergar una parte considerable de familiares que van de visita, ya que utilizan los comedores generales de los internos para dicha actividad y en ellos se encuentran grandes letreros en donde indican “EL SERVICIO DE LAS MESAS Y LAS SILLAS ES GRATUITO. ATTE. LA DIRECCIÓN”, situación muy alejada de la realidad ya que existe una organización muy bien definida para el cobro de estos artículos. Aquí también existen internos dedicados a vender comida para los familiares que no lleven alimentos a su reo. [Gorditas, quesadillas, sopes, agua, refrescos, vasos, platos y cucharas desechables, etc.]

Se dividen en tres las áreas designadas para que de manera conjunta el interno y sus familiares ingieran sus alimentos, estas son definidas de acuerdo a la capacidad económica de los familiares y son:

- Sillas (cuatro) y Mesa en Comedor: tiene un costo de \$50.00, silla extra \$5.00 (el máximo de sillas permitido por mesa son seis).
- Bancos (tres) con Manta para cubrirse del sol Afuera del comedor: tiene un costo de \$30.00, banco extra \$5.00.
- Mantel en el pasto en jardines o lugares donde hay piso de cemento: tiene un costo de \$15.00 (máximo 4 personas)

En las tres áreas existen puestos ambulantes en donde, otros internos con un pago realizado a los guardias y autoridades de la penitenciaria tienen permitido vender todo tipo de comida.

El procedimiento para obtener la ganancia es multiplicar el costo del servicio (**\$50.00 comedor, \$30.00 fuera comedor y \$15.00 en jardín**) por el número aproximado de personas que utilizan este servicio:

- El 6.6% de personas en comedor (**200** personas por día entre semana, martes y jueves; y **400** personas por día para fin de semana sábado y domingo)
- El 10% de personas fuera de comedor (**300** personas por día entre semana, martes y jueves; y **600** personas por día para fin de semana sábado y domingo)

- El 6.6% de personas en jardín (200 personas por día entre semana, martes y jueves; y 400 personas por día para fin de semana sábado y domingo)

Los resultados de las operaciones anteriores se multiplica por (los 4 días Martes, Jueves, Sábado y Domingo), posteriormente se multiplica este resultado por (4, número de semanas que posee el mes), y finalmente por (12, número de meses con que cuenta un año). El resultado de este cálculo es la cantidad de **\$6,048,000**. Anualmente.

(7) PAGO SILLAS / MESAS							
	COSTO ACCESO	# DE FAMILIARES POR DÍA		TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	
		MARTES	JUEVES				
MESAS Y SILLAS (EN COMEDOR)	\$50	200	200	\$20,000	\$80,000	\$960,000	\$2,880,000
		\$10,000	\$10,000				
	\$50	SABADO	DOMINGO	\$40,000	\$160,000	\$1,920,000	
		400	400				
		\$20,000	\$20,000				
BANCOS CON LONA DE PLASTICO PARA CUBRIR EL SOL (EN PATIO)	\$30	MARTES	JUEVES	\$18,000	\$72,000	\$864,000	\$2,592,000
		300	300				
	\$30	\$9,000	\$9,000	\$36,000	\$144,000	\$1,728,000	
		SABADO	DOMINGO				
		600	600				
		\$18,000	\$18,000				
MANTEL PARA SENTARSE EN PASTO / PISO (EXTERIOR DE DORMITORIOS)	\$10	MARTES	JUEVES	\$4,000	\$16,000	\$192,000	\$576,000
		200	200				
	\$10	\$2,000	\$2,000	\$8,000	\$32,000	\$384,000	
		SABADO	DOMINGO				
		400	400				
		\$4,000	\$4,000				
							<u>\$6,048,000</u>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las visitas realizadas en la Penitenciaría.

(8) Pase de Lista de Asistencia a los Internos, este se realiza de manera cotidiana cinco veces al día con la finalidad de tenerlos contabilizados y mantener vigilada su presencia en todas la áreas de la penitenciaría.

Aquí ningún interno queda excluido de este pago, a consecuencia de esto es que los reos se ven envueltos en todo tipo de actividades lícita e ilícitas para la

obtención de recursos económicos que le permitan entre muchas otras cosas pagar el pase de lista, de lo contrario son víctimas de maltratos y golpizas por parte de los guardias o grupos de internos que participan como cobradores de este dinero; si persiste su incapacidad de pago son enviados a celdas de castigo sin comer, ni beber agua en el mejor de los casos. En el peor de los casos se les obliga a prostituirse o vender toda clase de artículos y servicios para cubrir el monto que adeuden por este concepto.

En caso de no contar con el dinero suficiente para este pago, los internos solicitan la ayuda de sus familiares o amigos cada vez que estos los visitan en la penitenciaria.

El procedimiento para obtener la ganancia es multiplicar el costo del pase de lista (**\$5.00**), por el número de veces que se pasa lista de asistencia al día (**5 veces**), por el total de internos de la penitenciaria (**1,121**). Este resultado se multiplica por (**30**, días que conforman un mes), posteriormente se multiplica este resultado por (**12**, número de meses con que cuenta un año). El resultado de este cálculo es la cantidad de **\$10,089,000**. Anualmente.

(8) PASE DE LISTA A LOS INTERNOS					
COSTO PASE DE LISTA	# DE INTERNOS RECLUIDOS	# DE VECES DEL PASE DE LISTA DIARIAMENTE	TOTAL DIARIO	TOTAL M ENSUAL (30 DÍAS)	TOTAL ANUAL
\$5	1,121	5	\$28,025	\$840,750	\$10,089,000

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las visitas realizadas en la Penitenciaría.

(9) Visita Conyugal (Intima), este aspecto de manera formal cuenta con una infraestructura exclusiva de 60 cubículos, el cual es otorgado a un interno y su pareja durante 60 minutos. El horario de servicio es de 10:00 am. A 16:00 pm. Lo que nos da un índice de rotación de 6 hrs. por cubículo, lo que nos indica que solo 360 internos pueden gozar de este beneficio por cada día de visita.

El procedimiento para obtener la ganancia es multiplicar el costo del permiso para la visita intima (**\$200.00** entre semana y **\$300.00** los fines de semana), por el número aproximado de personas que acceden a este servicio que

es de 12% y 6% respectivamente (360 personas por día entre semana, martes y jueves; y fin de semana sábado y domingo), [Esta cantidad es constante porque es la capacidad de atención en los cubículos]. Este resultado se multiplica por (los 4 días Martes, Jueves, Sábado y Domingo), posteriormente se multiplica este resultado por (4, número de semanas que posee el mes), y finalmente por (12, número de meses con que cuenta un año). El resultado de este cálculo es la cantidad de **\$17,280,000**. Anualmente.

(9) PAGO POR VISITA CONYUGAL (INTIMA)						
COSTO DE VISITA	# DE CONYUGES POR DÍA		TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	\$17,280,000
	MARTES	JUEVES				
\$200	360	360	\$144,000	\$576,000	\$6,912,000	
	\$72,000	\$72,000				
\$300	SABADO	DOMINGO	\$216,000	\$864,000	\$10,368,000	
	360	360				
	\$108,000	\$108,000				

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las visitas realizadas en la Penitenciaría.

Por lo anterior grupos de internos frente a la vigilancia de las autoridades de la penitenciaría buscan medidas alternativas frente a este problema. Clandestinamente, se organizan espacios para colocar carpas de plástico con colchonetas adentro para servir como dormitorio y se utilice para la visita íntima; y así otro número de internos tengan el acceso a la misma, ya sea con su cónyuge u otra persona que lo visite, incluso sexoservidoras que ingresan al penal. En esta situación inclusive se busca que una sexoservidora proporcione sus servicios a los internos que lo soliciten, con costos que van desde \$400.00 por 15 minutos, hasta \$2,000.00 por 30 minutos; esta variación de costos depende del ejercicio sexual que desee el interno, categoría y aspecto físico de la sexoservidora.

En celdas privadas ingresan sexoservidoras e incluso modelos para proporcionar sus servicios sexuales, claro, con un costo mucho más elevado que los proporcionados a la población de internos en general. Los internos adinerados pagan desde \$20,000.00 hasta \$50,000.00 por visita. Hay que recordar que en

este ejercicio de obtención de cifras, este tipo de recursos clandestinos (dormitorios de visita íntima improvisados) no se elaboraron estadísticas para conocer las ganancias que de estos se obtienen.

Finalmente observamos que la cifra global que la extorsión institucionalizada genera es de **\$74,169,000** al año, dicha cantidad nos proporciona una idea de la magnitud de la corrupción que impera en esta organización penitenciaria.

RESULTADO TOTAL DE LA EXTORSIÓN INSTITUCIONALIZADA EN LA PENITENCIARIA	
CONCEPTO	MONTO ANUAL
1.-PAGO FICHA DE ACCESO	\$14,400,000
2.-PAGO POR RENTA DE ROPA	\$864,000
3.-PAGO DE GUARDARROPA	\$1,152,000
4.-VISITA FAMILIAR (ADUANA DE PERSONAL)	\$5,760,000
5.-ACCESO DE COMIDA (NORMAL, ESPECIAL) Y ARTICULOS	\$18,000,000
6.-PAGO ESTAFETA	\$576,000
7.-PAGO SILLAS / MESAS (COMEDOR, PATIO Y EXTERIOR)	\$6,048,000
8.-PASE DE LISTA A LOS INTERNOS (DIARIAMENTE)	\$10,089,000
9.-VISITA CONYUGAL (INTIMA)	\$17,280,000
MONTO TOTAL ANUALMENTE	\$74,169,000

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las visitas realizadas en la Penitenciaría.

Estos nueve conceptos no son los únicos en los que se apoyan grupos organizados de internos y autoridades para obtener beneficios económicos, sino, que son los más estables en cuanto a precio. Por tal motivo es necesario enlistar las demás variables que ofrecen ganancias dentro de la penitenciaría:

<u>VARIABLES QUE OFRECEN GANANCIAS EN LA PENITENCIARIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Venta de comida por parte de los Internos en días de visita y días normales.(Dentro y fuera del comedor) • Venta de artículos de primera necesidad en Mini súper. (jabón, pasta y cepillo de dientes, agua para beber, papel higiénico, medicamento para malestares menores, etc.) • Venta de tarjetas telefónicas, etc. • Venta de bebidas alcohólicas (pulque, mezcal, aguardiente, tequila, brandy, ron, vodka, whisky, cognac, etc.) • Venta de cigarros comerciales.

- Venta de drogas (solventes, pastillas, marihuana, cocaína, heroína, piedra, crack, krystal, etc.)
- Venta de protección.
- Venta de celdas.
- Venta de todo tipo de artículos (colchones, cobijas, radiograbadoras, tv, ropa, zapatos, etc.)
- Venta de servicios sexuales (tanto de sexoservidoras como de internos de la penitenciaría)
- Venta de salidas esporádicas de la institución.
- Venta de privilegios.
- Venta para el acceso de servicios generales (grupos musicales, actividades recreativas, peleas de gallos y todo tipo de apuestas)
- Venta en Restaurantes que se encuentran dentro de la penitenciaría.
- Renta de Celdas VIP.
- Pago por una clasificación del área de psicología.
- Pago por el acceso a cualquier área pública (biblioteca, gimnasio, canchas deportivas, etc.)
- Pago por la visita del abogado en locutorios.
- Pago por acceso para revisión del expediente del interno.
- Pago por tráfico de influencias.
- Pago por servicios médicos.
- Chantajes- extorsión, tanto para internos y familiares.
- Delincuencia organizada (Que desde el interior de la penitenciaría planean, coordinan y llevan a cabo secuestros y asaltos de todo tipo)
- Elaboración de dólares falsos.
- Autorización del registro de algún familiar o amigo para visitar al interno.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las visitas realizadas en la Penitenciaría.

De manera integral se presenta estas variables y segmentos, resultado de las extorsiones que se dan en los centros de reclusión, que no son exclusivos de la Penitenciaría. (*Ver el Esquema # 14*)

ESQUEMA 14

RUBROS E INSTANCIAS DE LA EXTORSION INSTITUCIONALIZADA



Fuente: Bringas y Quiñones (1998)

4.6.7.- Binomio trabajo-capacitación

Retomando la cuestión del binomio trabajo-capacitación insistimos en que este se debe manejar y potencializar, principalmente por la demanda que los propios internos llevan a cabo al solicitar por cuenta propia una actividad laboral para su sostenimiento en prisión. A continuación se presenta el *Cuadro # 61* que muestra el total de internos trabajando en los diversos talleres del sistema penitenciario (industrial, artesanal, de servicios y de creatividad artística), donde se muestra que en la penitenciaría el 64.6% (725 internos) realizan actividades artesanales y solo el 5.7% (64 internos) llevan a cabo actividades industriales.

CUADRO 61: INTERNOS TRABAJANDO EN TALLERES INDUSTRIALES, ARTESANALES DE SERVICIOS Y DE CREATIVIDAD ARTISTICA									
ACTIVIDAD	RVN	RVS	RVO	PENI	CEVAREPSI	RFN	RFO	CFRS	TOTAL
INDUSTRIAL	30	38	64	64	-----	---	43	13	252
ARTESANAL	1751	715	2068	725	-----	36	69	3	5367
SERVICIOS	1095	1338	664	248	94	222	88	177	3926
C. ARTISTICA	158	196	148	36	-----	17	14	8	577
TOTAL	3034	2287	2944	1073	94	275	214	201	10122

Es necesario mencionar que de los 1121 internos de la penitenciaría, se tiene el registro que 95% de ellos realiza una actividad dentro del penal, cuestión muy alejada de la realidad; en el sentido que las estadísticas laborales penitenciarias no se encuentran actualizadas y no se realizan de manera constante como debe de ser. El relajamiento del personal de la institución en sus tareas correspondientes genera una serie de problemas como la duplicidad o extravió de los expedientes laborales de los internos, esto como consecuencia de que dicha área se apoya con la participación de internos en la realización de sus actividades. (Manejo de archivos, expedientes y contabilidad de actividades dentro de la oficina de trabajo penitenciario)

Como se puede observar la actividad más utilizada es la de las artesanías, donde la preocupación es como desempeñarlas y como comercializarlas, no se cuenta con verdaderas estrategias para su distribución y venta, muestra de ello son los programas que

se han implementado, en el caso de la Difusión Artesanal en la Penitenciaría, la existencia de aproximadamente más de 700 internos que se dedican a esta actividad, mismos que obviamente han estado en reclusorios e incluso varios reincidentes, y sobre todo durante su vida en reclusión han aprendido a realizar diversas artesanías, mismas que a través de los años de practicar, resultan cada vez con mayor calidad, situación que podría considerarse es un factor positivo para que la artesanía se oferte a un precio justo y cuente con una demanda suficiente, pero desafortunadamente no es así, ya que, en este lugar se padece de lo que los técnicos penitenciarios han llamado un DESEMPLEO FRICCIONAL, es decir que la oferta no encuentra a la demanda y viceversa.

La razón de este problema friccional es debido a que el interno de la Penitenciaría, regularmente no cuenta con los canales para la venta de su producto, que suelen ser sus familiares, y la razón es que en la gran mayoría de los casos, aunque la familia no se dedica a esto inicialmente difunde el trabajo del interno y comienza a venderlo entre sus familiares y conocidos, pero muy pronto se le agota este mercado agregado a que no suelen contar con tiempo para esta actividad lo que desemboca en que ya no vendan las artesanías de su interno y este a su vez en la necesidad de ofertarlos a precio muy bajo en un mercado saturado conocido como la visita familiar y personal de este centro de reclusión.

Por lo tanto es importante difundir y ofertar el producto artesanal del interno, sin fines de lucro (por parte de las autoridades) y con la única intención de favorecer la economía del interno y sus familiares, así como la sana convivencia y funcionalidad de este centro. No obstante las autoridades de la Penitenciaría han realizado diversas actividades y gestiones en diferentes dependencias, como podemos observar en la siguiente carta descriptiva.

CARTA DESCRIPTIVA DE DIFUSIÓN ARTESANAL EN LA PENITENCIARIA: ULTIMO TRIMESTRE DE 2007						
FECHA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RECURSOS	LUGAR	RESULTADO INICIAL	RESULTADO FINAL
1ª Quincena Octubre	Elaboración de catalogo para difusión artesanal.	Ilustrar con fotografías acerca de las artesanías que aquí se elaboran.	a) Humanos: -Fotógrafo y 2 personas para obtener datos b) Materiales: -2 rollos fotográficos, revelado de los rollos, álbum fotográfico.	Interior de la Penitenciaría del Santa Martha Acatitla.	Se elaboró Catalogo.	Se presentó el catalogo en las instituciones correspondientes.
2ª Quincena Octubre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	a) Humanos: 2 personas para difusión. b) Materiales. Gasolina.	Dirección de Ejecución de Sentencias del D.F.	Se otorgó fechas.	Se expuso, difundió y se vendieron artesanías.
2ª Quincena Octubre	Elaboración y distribución de carteles.	Difundir la artesanía del interno.	c) Humanos. 2 personas para difusión.	-FES Zaragoza. -Del. Iztapalapa. -Col. Santa Martha.	Distribución de las propagandas.	Lograr que se presentaran algunas personas.
2ª Quincena Octubre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	d) Humanos. 2 personas para difusión. e) Materiales. Gasolina.	Torre de Pemex.	Indicaron en PEMEX que se comunicarían.	Se queda en espera de confirmación
2ª Quincena Octubre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	a) Humanos. 2 personas para difusión. b) Materiales. Gasolina.	Secretaría de Energía	Se obtuvo lugar y fecha, será en sus instalaciones.	Se expuso, difundió y se vendieron artesanías.
1ª Quincena Noviembre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	a) Humanos. 2 personas para difusión. b) Materiales. Gasolina.	Expo-Feria Navideña	No se consiguió ni fecha ni lugar,	No se consiguió patrocinador.
1ª Quincena Noviembre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	a) Humanos. 2 personas para difusión. b) Materiales. Gasolina.	Universidad De Chapingo	Se informo que existe fecha próxima.	En espera de fecha.
1ª Quincena Noviembre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	a) Humanos. 2 personas para difusión. b) Materiales. Gasolina.	Festival Nezahualcoyotl- Texcoco	Se otorgó fecha y espacio.	Se acudió y difundió la artesanía.
2ª Quincena Noviembre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	a) Humanos. 2 personas para difusión. b) Materiales. Gasolina.	En eventos culturales de la Delegación Venustiano Carranza	Seguimos en espera de respuesta.	No se otorgo la respuesta.
1ª Quincena Diciembre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	a) Humanos. 2 personas para difusión. b) Materiales. Gasolina.	Comisión Nacional para el Ahorro de Energía (CONAE)	Se consiguió lugar y fecha, en las instalaciones.	Ausencia el primer día por no contar con automóvil.
1ª Quincena Diciembre	Difusión Artesanal	Conseguir fecha y espacio para venta y difusión artesanal.	a) Humanos. 2 personas para difusión. b) Materiales. Gasolina.	Voluntariado de la delegación Iztapalapa.	Exposición dos días en la explanada del teatro Cuauhtémoc.	Se difundió y se vendieron artesanías.

Fuente: Dirección General de Prevención y Readaptación Social del Gobierno del D.F.

Es de mencionarse que la dinámica para la obtención de artesanías con fines de difusión de acuerdo a datos otorgados por la Dirección General de Prevención y Readaptación Social del D.F. fue bajo los siguientes puntos:

1. Se hizo del conocimiento de la población, tanto la actividad como los fines de la misma.
2. Se invitó a la población que así lo deseara a prestar las artesanías que tuvieran a bien.
3. Las artesanías recibidas fueron registradas con datos como: el precio, el interno y su ubicación.

4. Las artesanías que no se vendieron fueron devueltas a sus dueños firmando de recibido.
5. En cuanto a las artesanías que se vendieron, el importe fue pagado al dueño firmando el acuse de recibido.

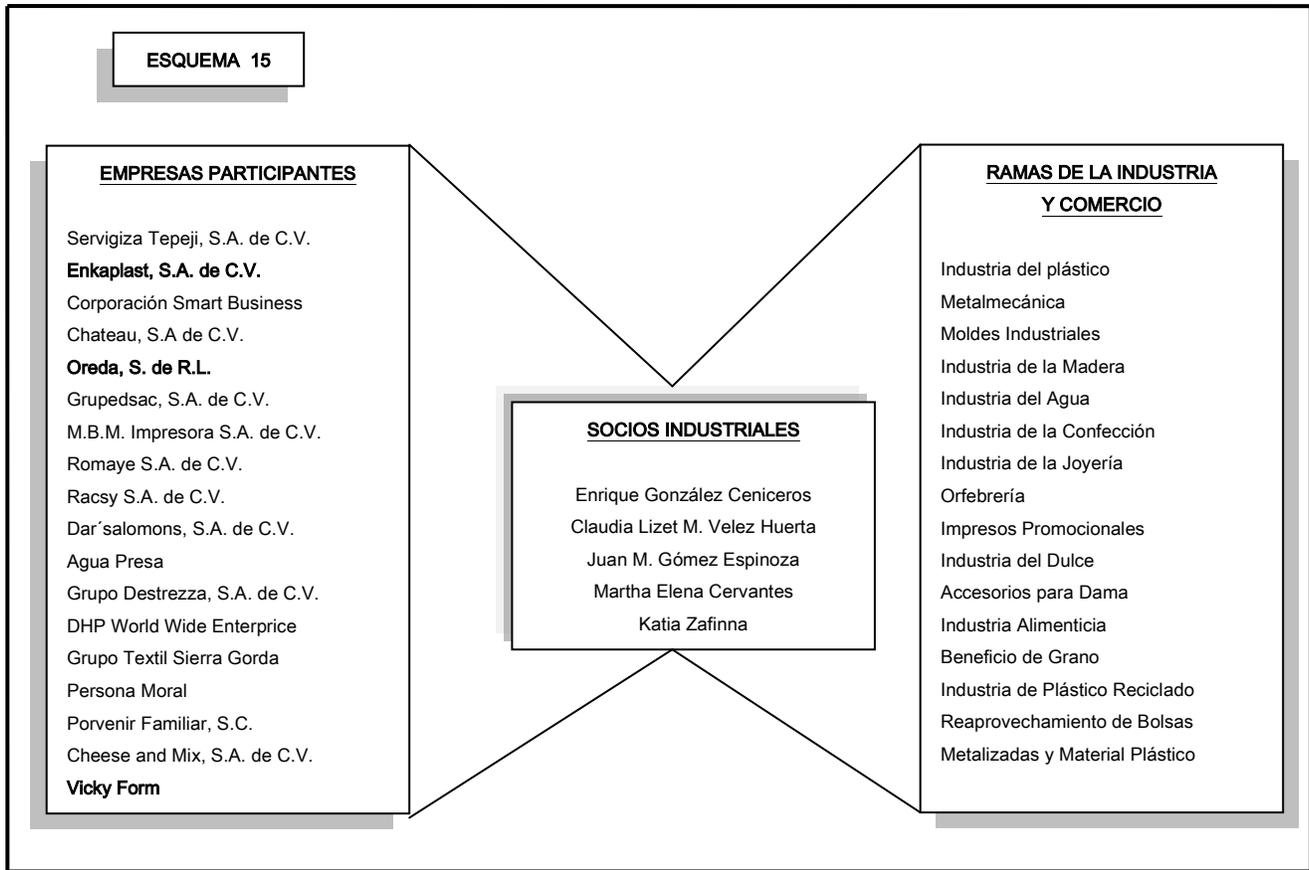
Ante dicho panorama la comercialización de las artesanías queda como un problema a resolver por parte de las autoridades penitenciarias, si en realidad pretenden que mediante esta actividad se logre la atención y uso del tiempo libre del interno, como parte de una laborterapia necesaria para la readaptación social del mismo.

A continuación observamos la totalidad de talleres “industriales” en los diversos centros, donde la mayoría de la producción que de ellos emanan son para autoconsumo (*Ver Cuadro # 62*), solamente los casos de las empresas de publicidad en el RFO y CFRS son trabajos concesionados a particulares, de igual manera la fábrica de plásticos y el taller de fundición en la Penitenciaría.

CUADRO 62: TALLERES INDUSTRIALES EN LOS DIVERSOS CENTROS DE RECLUSIÓN					
(3) RVN	(3) RVS	(4) RVO	(3) PENI	(2) RFO	(2) CFRS
-Tortillería	-Tortillería	-Tortillería	-Panadería	-Taller de costura	-Lavandería
-Panadería	-Lavado y	-Panadería	-Fábrica de	-Empresa de	industrial
-Taller de	planchado de	-Fábrica de muebles	plásticos	publicidad	-Empresa de
costura.	prendas	-Taller de fundición	-Taller de		publicidad
	-Taller de costura		fundición		
	de mochilas.				

Fuente: Elaboración Propia con base en información de DGR

La participación de particulares es muy limitada (*Ver Esquema # 15*) y la poca que existe carece de una regulación normativa y de mínimos exigibles de condiciones adecuadas para la actividad laboral en la institución.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Unidad Departamental de Capacitación para el Trabajo Penitenciario

Esta carencia de regulación normativa se da en la fábrica de plásticos perteneciente a particulares (a un empresario español), las condiciones de trabajo son inhumanas y de autoexploración, debido a que para poder participar en la actividad de creación de “pinzas” para tender la ropa, en primer lugar se les exige un límite diario de 6 cajas de pinzas (donde cada una consta de 600 piezas) y aquel que no cumple con el límite impuesto, es sustituido de dicha actividad, por lo que las jornadas auto impuestas por los internos para lograr conseguir dicha meta (las 3,600 piezas diarias), es de 7:00 am. hasta las 9:00 pm., donde según comentarios de algunos trabajadores de dicho taller la mayoría de las veces no asisten al rancho⁷⁵. Esto a pesar de que una de las obligaciones del Socio Industrial es la de cumplir con la normatividad relativa de higiene y seguridad en el trabajo que establece:

⁷⁵ De acuerdo al calo de los internos se le denomina así al momento en el cual se procede a tomar los alimentos (es la hora de comer específicamente).

- Jornadas de trabajo de 8 horas.
- Horario de alimentos.
- Pago de la contraprestación referenciada a salario mínimo del Distrito Federal.
- Regularización del sistema de pago por la contraprestación.
- Medidas de seguridad e higiene.

Este aspecto es de tener presente ya que la falta de aplicación de normatividad o condiciones de trabajo también se refleja en el inadecuado estado de los talleres y de la maquinaria, por ende de las cuestiones de seguridad e higiene indispensables. Aunado todo lo anterior a las prácticas del personal encargado de la distribución y el pago a los internos (claro, cuando es remunerada la actividad, pues como se menciono anteriormente son pocas las actividades laborales que entran en la llamada y tan ansiada “nómina”). Básicamente en el retraso del pago hasta por un periodo de quince días, o en el olvido de dicho pago cuando ha transcurrido más de los quince días (momento en el cual ya ha llegado la otra quincena de pago) o como la no aparición de algún interno en la lista de nómina utilizando cualquier clase de pretextos para la no realización de su remuneración. Evadiendo otra obligación como socio industrial, que es la de retribuir el trabajo del interno por ocho horas de jornada de conformidad con el salario mínimo diario vigente en el Distrito Federal. (Para tener un mejor panorama de las obligaciones y requisitos de los socios industriales, la institución penitenciaria y los internos, véase en *Anexos 7* los artículos correspondientes a esta regulación)

Escasos empresarios tratan de invertir en cárceles cuando se enteran que tanto en los reclusorios preventivos como en la penitenciaría se autorizan 4 visitas familiares con horario de 10 a 17 hrs., pues con ello se dificulta coordinar las jornadas de trabajo aceptables para el capital. (Entrevistado 9)

A pesar del alto índice de personas registradas en las actividades labores como lo muestra el *Cuadro # 63* y en los demás programas en general junto con las condiciones de trabajo; las pocas aulas que existen se encuentran vacías, no hay profesores titulados y no tienen los materiales didácticos pertinentes.

CUADRO 63: INTERNOS ATENDIDOS A TRAVES DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS DE REHABILITACION DURANTE EL PERIODO DE ENERO-JUNIO DEL 2008									
	RVN	RVS	RVO	PENI	CEVAREPSI	RFN	RFO	CFRS	TOTAL
# CURSOS	37	40	24	186	21	23	14	21	366
INTERNOS ATENDIDOS	1720	1166	380	5060	205	493	639	382	10045
				(3939)	(66)	(102)	(362)	(105)	(5471)
				+	+	+	+	+	
NUMERO TOTAL DE INTERNOS	8134	4321	8007	1121	139	391	277	277	22840
PORCENTAJE ATENCIÓN	21.4%	26.9%	4.7%	451.3%	147.4%	126.08%	230.6%	137.9%	43.9%
									23.9%

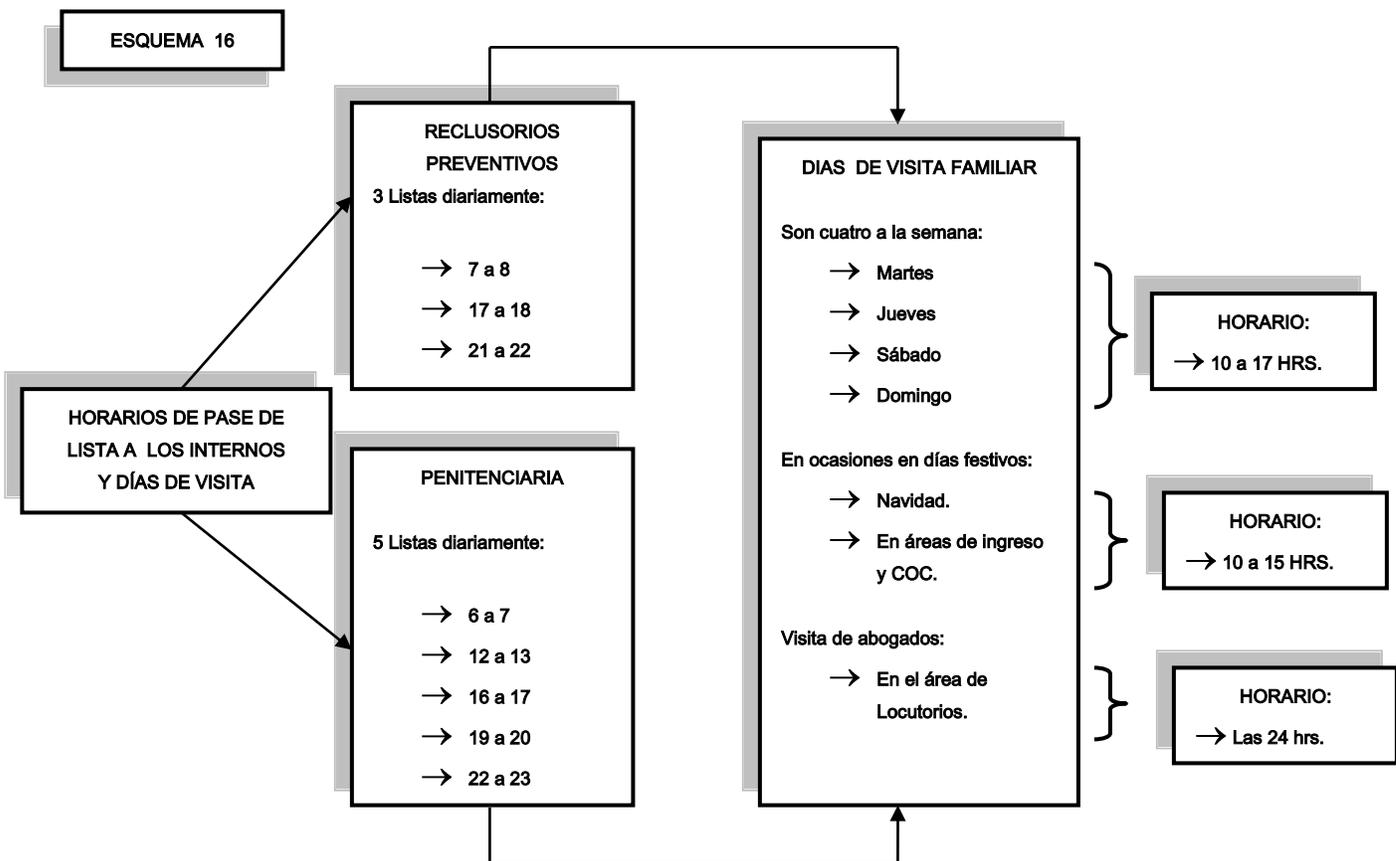
Fuente: Dirección General de Reclusorios (2008)

De acuerdo al cuadro anterior observamos que en la Penitenciaría es el centro de reclusión en donde se llevan a cabo un mayor número de programas de rehabilitación 186 cursos en el primer semestre de 2008, lo que representa el 50.81% del total de cursos impartidos en comparación con los demás centros. Es importante aclarar que el registro de población atendida (5060) es más elevado que el número total de internos (1121), por lo cual observamos una diferencia de 3939 internos, la justificación es que cada interno toma más de un curso; en este caso la población penitenciaria de Santa Martha tiene una participación de 4.5 cursos en promedio.

También en el aspecto de la participación de los cursos se presentan ciertas irregularidades, ya que, estos son considerados para su expediente penitenciario y evaluación global al momento de solicitar algún tipo de beneficio ya sea para libertad anticipada o en la mayoría de los casos para que les sea permitido introducir algún objeto a su celda (herramienta, ropa, cobijas, zapatos, etc.) o para tener derecho a visita íntima los días de visita.

En lo que respecta al control interno como lo observamos desde el punto de vista de cifras penitenciarias, pareciera ser que lo han perdido las autoridades del penal y está en manos de grupos que interactúan al interior de los centros carcelarios y penitenciarios, muestra de ello es que al solicitar una actividad laboral los internos realizan su petición

directamente con el encargado del taller, siendo remitida a la oficina de organización del trabajo por mero trámite, pues prácticamente quien designa la participación o no de los internos a un trabajo dentro del taller correspondiente son los encargados del mismo. (Como este son muchos los ejemplos en donde los procedimientos administrativos no son cumplidos) Esto aunado al alto costo que deben de pagar los internos por el control que ejercen ciertos grupos que pretenden dar una idea de tranquilidad y paz, relegando a los guardias penitenciarios a funciones meramente periféricas de control como son pasar lista a determinadas horas, comer a ciertas horas, aprender a respetar el código de valores carcelario [el informal], vigilar el desempeño de los trabajos asignados, pagar las cantidades convenidas en la negociación-extorsión y cumplimiento de los horarios de visita familiar. (Ver Esquema # 16)



Fuente: Elaboración propia

En síntesis podemos mencionar que los problemas principales que padecen los internos de la penitenciaría son los que presentamos en el *Cuadro # 64*.

CUADRO 64: PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD PENITENCIARIA	
→	Creación de Subculturas Carcelarias.
→	Síndrome de Prisonización, conocido como PSICOSIS CARCELARIA o simplemente CARCELAZO (Adicciones, Prostitución, Angustia, Temor, Pánico, Depresión, Suicidio Y Onanismo)
→	Falta de trabajo, lo que conduce al ocio de los internos.
→	Ambiente institucional degradante y aflitivo (que conlleva a la promiscuidad, contaminación criminal, maltrato, prepotencia y corrupción)
→	Incremento de los reincidentes habituales (Internos que regresan a prisión)
→	Incremento de la seguridad pública (por los individuos que no regresan a prisión pero que se han especializado en sus delitos)
→	Falta de personal especializado.
→	Falta de personal técnico.
→	Sobrepoblación Penitenciaria.
→	La nula o lenta aplicación de los beneficios que señala la propia ley.
→	Nulo seguimiento de los casos de los internos.
→	Actitudes negativas del personal de seguridad.

Fuente: Elaboración Propia

Estas problemáticas provocan graves consecuencias en la actitud y comportamiento de los internos y en el “orden” y la estabilidad que impera en la penitenciaría. Estas inconformidades que padecen los internos con cotidianidad desembocan en problemas principalmente de violencia. Es fundamental que se tome en cuenta la normatividad en lo que respecta al trabajo penitenciario, ya que, una de las causas que generan la violencia es el que en los talleres industriales no se tomen en consideración las normas y reglamentos en este ámbito.

Pero no solo el no respetar los acuerdos y las condiciones del aspecto laboral provocan conflictos dentro de la institución, sino que además también existen otros que repercuten en la readaptación social del individuo (*Ver Esquema # 17*), por lo que se tiene que detectar y manejar de manera adecuada las causas que contrarrestan esta violencia para lograr la readaptación social de los internos.

Entre las causas que generan la violencia se encuentran:

- La sobrepoblación y el hacinamiento: es un serio problema, hay celdas para 4 internos, en donde duermen más de 10 y otras que, teniendo lugar para 5, son habitadas por más de 20, es de destacar que por la carencia de colchones y camas muchos duermen en el suelo. En la penitenciaría a pesar de no tener sobrepoblación como tal, surge el “renteo”⁷⁶ de celdas con lo cual los rentadores ocupan de manera indiscriminada y arbitraria e incluso con permiso de autoridades espacios designados para los internos. La finalidad de este renteo de celdas es proporcionar un mayor confort a los internos que puedan costear por esos lujos penitenciarios.
- Escasa y Pésima Alimentación: en este aspecto se observa que los alimentos proporcionados por la institución son insuficientes y en general de muy mala calidad, además no se cuenta con agua suficiente para beber. En este aspecto cabe mencionar que también insumos básicos necesarios son negados por autoridades penitenciarias, como son jabón de baño y de lavar, pasta y cepillo de dientes, medicinas, ropa y calzado. Sin dejara otra alternativa que solicitarlo a los familiares o comprarlos en las tiendas concesionadas a internos que se encuentran dentro de la penitenciaría.
- Formación de Grupos de Poder: el orden, la legalidad y la seguridad al interior de la penitenciaría contribuye a que se fortalezcan una serie de relaciones de manera informal con agrupaciones de internos, con la finalidad de realizar actos ilícitos (venta de toda sustancia y artículo ilegal o no permitido) dentro de la misma con el contubernio de las propias autoridades penitenciarias.
- Violación del Derecho Penitenciario: la institución misma no respeta los derechos a los cuales tiene acceso el procesado (en los juzgados), y mucho menos en la penitenciaría cuando se es sentenciado, como ejemplo de esto es la nula aplicación de alternativas de prisión para evitar la sobrepoblación carcelaria.

⁷⁶ Término con el que se conoce a la renta que realizan internos, miembros de grupos delictivos dentro de la penitenciaría de las celdas o módulos especiales, con la finalidad de que el reo adinerado pague por una mejor comodidad.

- Extorsiones: generada por la corrupción interna reflejada en la paga por servicios elementales de todo tipo. Cada servicio tiene una cuota, como consecuencia de la carencia en la provisión de bienes básicos y servicios que por derecho deben de tener todas y cada una de las personas privadas de su libertad.
- Ociosidad: consecuencia de una baja seguridad interna en la penitenciaria y de la falta de oportunidades laborales y el desinterés en las educativas, así como el poco impulso de actividades deportivas generan la reproducción de en un gran número de internos de actividades de riña, confrontaciones y luchas de poder; hasta el grado de que los propios internos se sienten inseguros en sus propias celdas, esto aunado a la desconfianza de dejar sin algún vigilancia sus estancias para evitar robos por parte de otros internos.
- Drogadicción: es un tema subestimado, ya que, las cifras obtenidas de fuentes como la comisión nacional de derechos humanos y la secretaría de salud indican que un 50% de los internos consumen algún tipo de droga, en donde la mayoría del consumo fue reportado por marihuana, cocaína y psicotrópicos. La obtención de recursos para la compra de droga genera redes de corrupción y extorsión y hasta una escalada de violencia. La actuación de los directivos en este rubro es de tolerancia, debido a que su mayor preocupación es la tranquilidad de los internos y evitar motines, el consumo de drogas pareciera ser aceptado informalmente, sin embargo, es altamente probable que guardias y autoridades sean cómplices de las redes y circuitos de tráfico interno que produce ganancias económicas considerables.
- Explotación de mano de obra del interno: la inconformidad por esta explotación genera en muchas ocasiones la búsqueda de alternativas de manutención ilícitas dentro de la penitenciaria por parte de los internos y que en la mayoría de los casos son mucho mejor remuneradas ejemplo de estas actividades son; sobornos a otros presos o familiares de estos, ofrecer sus servicios como golpeadores,

guardaespaldas de otros internos que pagan por protección, cobradores de grupos dedicados a la venta de droga, alcohol o celdas etc.

- Castigos excesivos y suspensión de visitas: el maltrato al cual son sometidos muchos de los internos de la penitenciaria son otro factor importante que origina la violencia internamente, pues se guardan y acrecientan rencores de parte de los presos hacia la primer figura de autoridad con la que tienen mayor contacto que son los guardias de la prisión. Este sometimiento corporal y psicológico es el principal padecimiento que tienen que soportar los reos por parte de esta figura de autoridad, las causas que lo originan son de diversas índoles, desde la simple imposición y ejercicio cotidiano del poder hasta la extorsión y exigencia del pago por el pase de lista diariamente; así como también el cobro de un sin número de servicios (muchas veces obligados a adquirir otros internos), proporcionados por grupos delictivos de gran poder de la penitenciaria. Caso particular de estos castigos o maltrato se ve reflejado en los operativos de detección de drogas o armas en los dormitorios de los reos, realizados por el Grupo Tiburón el cual es el encargado de llevar a cabo estas prácticas, que generalmente no solo decomisan armas y drogas; sino que integrantes de este grupo aprovechando la situación también decomisan dinero, ropa, calzado, aparatos eléctricos y otros artículos que consideren de valor.

La parte concerniente a suspensión de visitas, el rol de los familiares es determinante para el bienestar del interno. Las familias asumen con frecuencia, y de diferentes maneras, una parte importante de los costos de reclusión del interno. Esto significa que la institución impone, o admite de facto que se impongan, penas que incluyen a la familia, que trascienden al interno. Además de que esta situación es jurídicamente inadmisibles, coloca en una situación de desventaja a aquellos internos que carecen de familia o cuyas familias no están dispuestas o no tienen la posibilidad de asumir dichos costos.

En lo referente a las causas que contrarrestan la violencia y que ayudan a la readaptación social tenemos las siguientes:

- ✓ Defensa de los Derechos Humanos: es un elemento indispensable para la adecuada armonía no solo de la penitenciaría, sino de cualquier centro de reclusión al no limitar lo que por ley les corresponde. Debemos recordar que la privación de libertad no significa privación de sus derechos elementales como seres humanos. (derechos jurídicos, médicos y sociales)
- ✓ Terapia de farmacodependencia: es necesario recordar que una gran población de la penitenciaría cuenta con problemas de adicción a drogas, lo cual demanda la búsqueda de soluciones más allá del combate a las drogas, es necesario la instalación de clínicas contra adicciones que permitan realmente la rehabilitación y el tratamiento de los presos. Se requiere combatir las adicciones como una enfermedad, requieren un tratamiento médico acorde a la situación específica de cada interno y con ello frenar el tráfico en la penitenciaría.
- ✓ Servicios Religiosos: los internos reciben la visita por parte de numerosas congregaciones de diferentes tipos de religiones que van desde la católica, cristiana, mormona, testigos de Jehová etc. En donde los internos deciden en que religión participar. La influencia de la religión dentro de la prisión es muy elevada, ya que, junto con la situación del encierro optan por disminuir sus conductas criminales y se enfocan a conocer a Dios, leer la biblia y en el mejor de los casos a arrepentirse de sus actos delictivos, principalmente los que han cometido algún homicidio. Un caso que vale la pena comentar es el suscitado en Brasil con la Asociación de Protección y Asistencia a los Condenados (APAC), la cual considera que la enseñanza de la religión es el más poderoso factor de la reforma del recluso. La APAC propone: El AMOR como el camino, El DIALOGO como entendimiento, La DISCIPLINA como amor, El TRABAJO como esencial, FRATERNIDAD y RESPETO como metas, RESPONSABILIDAD para cualquier actividad a realizar, HUMILDA y PACIENCIA

para vencer, El CONOCIMIENTO para ilustrar la razón, La FAMILIA ORGANIZADA como soporte y DIOS como fuente de todo.

- ✓ La Visita Familiar: el hecho de permitir a los internos a que sus familiares los visiten es para los reclusos el olvidar aunque sea algunas horas de los días de visita la situación de maltrato y sobrevivencia que padecen día con día, debido a que desde el punto de vista terapéutico ante una situación de encierro y privación de la libertad se deben mantener las relaciones sociales-afectivas del interno con las personas del exterior; en este caso sus familiares y amigos. El simple hecho de estar conversando o conviviendo con sus vistas los distrae de actitudes negativas, peleas y riñas que ponen en peligro la estabilidad de seguridad de la institución.
- ✓ Estricta Clasificación Criminológica: realizar de manera adecuada este aspecto es de vital importancia, pues a través de una clasificación adecuada se puede evitar lo que los criminólogos ha denominado como Contaminación Criminógena, esto significa que al no realizar una clasificación de las personas que ingresan a la penitenciaría (reclusos) se pone de manifiesto una mezcla de todo tipo de criminal; combinándose desde el primodelincuente (persona que bajo supuestos legales ha sido consignado por primera vez ante un juez), pasando por el reincidente habitual (que regularmente apenas cumple su sentencia y nuevamente comete otro delito por lo que es ingresado a prisión nuevamente) hasta el psicópata con tendencias homicidas o con ataques maniaco depresivos.
- ✓ Ofertas de Trabajo Remunerado: son indispensables para mantener a los internos ocupados en actividades productivas y que en estas se realicen capacitaciones para su desempeño adecuado. Ejemplo único de esta situación es la participación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Centro Femenil de Readaptación Social y la Dirección General de de Reeducción del Gobierno de Aguascalientes; en donde el Sistema Laboral Penitenciario y la empresa deportiva Ronda, con el propósito de integrar al mercado laboral a las personas reclusas instaló una fábrica de pelotas de softbol en esa penitenciaría, con la finalidad de que las reclusas se

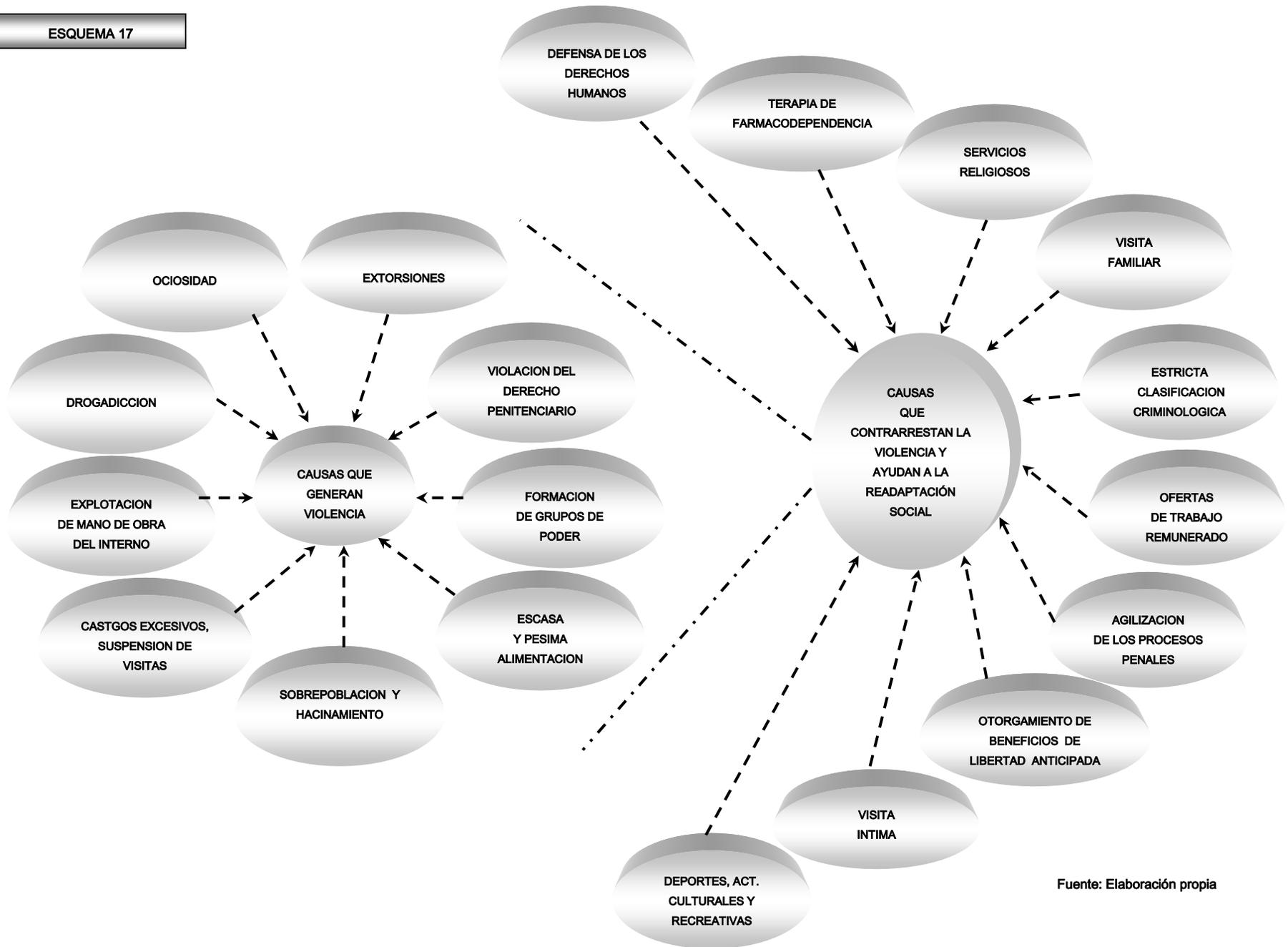
capaciten y una vez que obtengan su libertad se incorporen a la plantilla de trabajadores de esa empresa. El estudio, el trabajo y la formación de mano de obra especializada, a pesar de su importancia y del énfasis que le es dado no son bastantes para redimir al hombre, para destruir al delincuente que en él se abriga, como muchos suponen. Significa transmitir nociones de buenas costumbres, estimular el dialogo, el interés por el trabajo y la autopromoción (reflejada en el esfuerzo propio) e inculcar en el preso el respeto a sus compañeros, a las autoridades y a las normas disciplinarias.

- ✓ Agilización en los Procesos Penales: la adecuada integración de expedientes que contengan las averiguaciones previas de los casos llevados ante un juez son de vital importancia, de ellos depende la sentencia y clasificación dictada a los internos, pero sobre todo el observar los beneficios de ley a los que tienen derecho los reos y saber si pueden salir bajo fianza, por libertad anticipada, externación o termino de sentencia, pues aunque pareciera increíble debido a que no se ha realizado una actualización de los expedientes penitenciarios y en su mayoría no existe una captura en medios electrónicos de los mismos se presentan duplicidades, perdida o nulo seguimiento de los expedientes de los internos.
- ✓ Otorgamiento de Beneficios de Libertad Anticipada: junto con el punto anterior el conocimiento de las autoridades penitenciarias de la situación exacta de días de internamiento de los reos para la aplicación de sus derechos es factor importante para muchos de ellos, durante la realización del presente trabajo se constato la situación de un reo que ya había cumplido su sentencia de 15 años de prisión pero su expediente no aparecía y por lo tanto no podía realizar todos los trámites para su salida.
- ✓ Visita Intima: este derecho y beneficio del interno sirve de válvula de escape para disminuir también los índices de violencia y mantener la convivencia en pareja que no debe desaparecer aún en prisión, el no tener presente este aspecto produce problemas colaterales como el homosexualismo activo o pasivo, infecciones sexuales de todo tipo y promiscuidad, de ahí su importancia siempre y cuando se realice con un debido control médico de la pareja (mujer-visita / hombre-interno).

- ✓ Deportes, Actividades Culturales y Recreativas: este último punto y no por eso menos importante son la serie de actividades que se implementan dentro de la penitenciaría para la recreación de los internos, se llevan grupos musicales, de teatro y se realizan eventos en donde junto con familiares y amigos los internos se involucran en este tipo de actividades con la finalidad de mantener las relaciones socio-afectivas con las personas del exterior.

FACTORES QUE GENERAN LA VIOLENCIA ENTRE LA POBLACIÓN INTERNA

ESQUEMA 17



Fuente: Elaboración propia

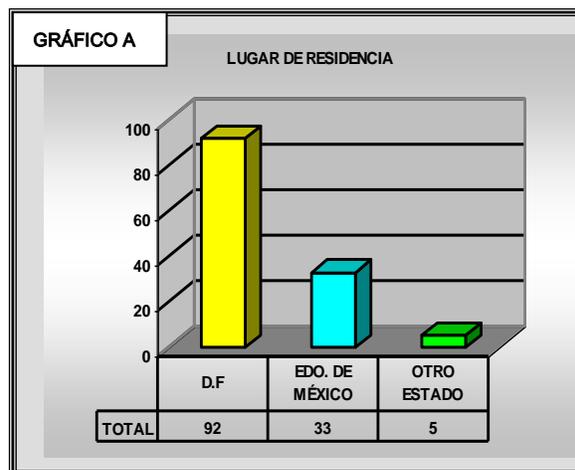
Como observamos en la explicación del esquema anterior se debe buscar establecer los derechos fundamentales para la sana convivencia de los internos, es indispensable establecer una prisión diferente, un modelo en cuyo interior se aprecien talleres industriales y de artesanías que den empleo remunerado a la mayor cantidad de reos posible, donde existan patios y celdas limpias, camas ordenadas y un ambiente de paz, de armonía y sobretodo en donde los internos tengan la firme determinación de reparar el mal que practicaron y con esto llegar a menores índices de reincidencia que represente un excepcional ahorro para el Estado. Lo anterior apoyado con el rescate de la fe del penado en sí mismo, asegurarle la observancia de sus derechos como ser humano y ciudadano, y así proteger a la sociedad.

A continuación presentamos el punto de vista de los internos de la penitenciaria para conocer de manera global el desempeño y la visión que estos tienen acerca de la institución.

4.7.- Perspectiva de los internos sobre la Penitenciaría.

Mediante la aplicación de un cuestionario realizado a 130 internos de la Penitenciaría, conformado con 19 preguntas (Ver Guión de Cuestionario en Anexos) se pudo verificar la siguiente información, de alguna manera muy representativa de la realidad que ahí se presenta: El 70.7% de los entrevistados pertenecen al DF y un 25.3% al Estado de México, y otros lugares de origen fueron los Estados de Puebla, Hidalgo y Morelos con un 3.8%.

TABLA A		
PREGUNTA 1.- LUGAR DE RESIDENCIA		
ENTIDAD	TOTAL	PORCENTAJE
D. F.	92	70.7%
EDOMEX	33	25.3%
OTRO ESTADO	5	3.8%
TOTAL	130	100 %



En Edad el rango de los 35 a 39 años es el más elevado teniendo un 24.6%. Debemos considerar que la mayoría de los internos son multireincidentes, poseen las sentencias más altas y además son trasladados de otros reclusorios principalmente por homicidios de otro interno.

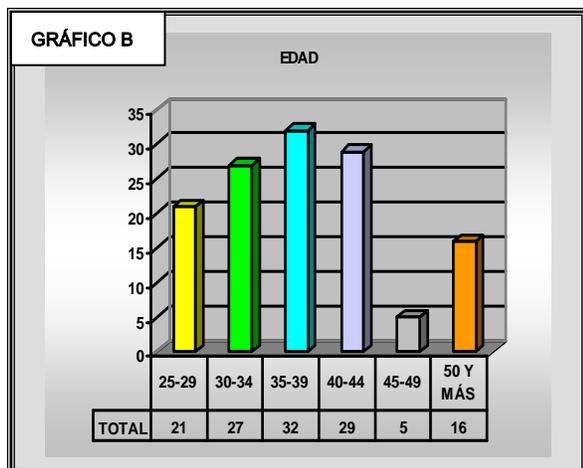
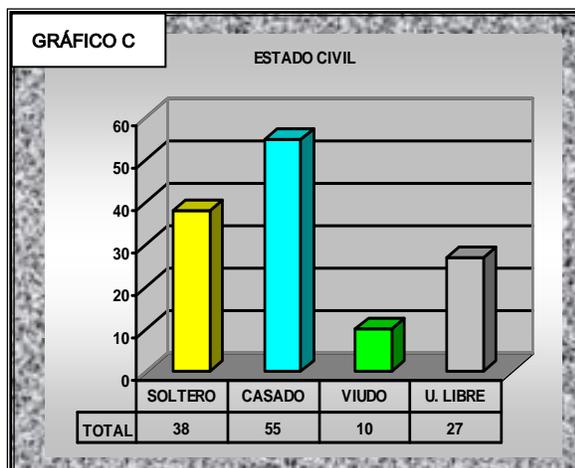


TABLA B		
PREGUNTA 2.- EDAD		
RANGOS	TOTAL	PORCENTAJE
25-29	21	16.1%
30-34	27	20.7%
35-39	32	24.6%
40-44	29	22.3%
45-49	5	3.8%
50 Y MÁS	16	12.3%
TOTAL	130	100%

El Estado Civil de mayor número de internos es el de casados con un 42.3%, seguidos de los Solteros con un 29.2%. Cabe aclarar que el hecho de estar recluido en prisión no es limitante para que la persona pueda contraer matrimonio dentro de la institución, ya sea con una persona que goce de plena libertad (amiga, conocida que lo visite), o con una interna del reclusorio femenil.

TABLA C		
PREGUNTA 3.- ESTADO CIVIL		
OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SOLTERO	38	29.2%
CASADO	55	42.3%
VIUDO	10	7.6%
U. LIBRE	27	20.7%
TOTAL	130	100%



El tiempo de estar en la penitenciaría es del rango de 6 a 10 años con un 40%, pues como se ha mencionado aquí los sentenciados son por delitos graves como el multihomicidio, tráfico de drogas, secuestro y delincuencia organizada, solo por mencionar los más comunes.

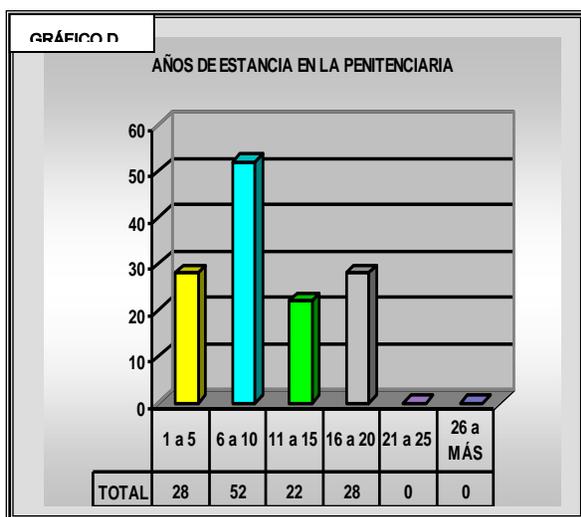
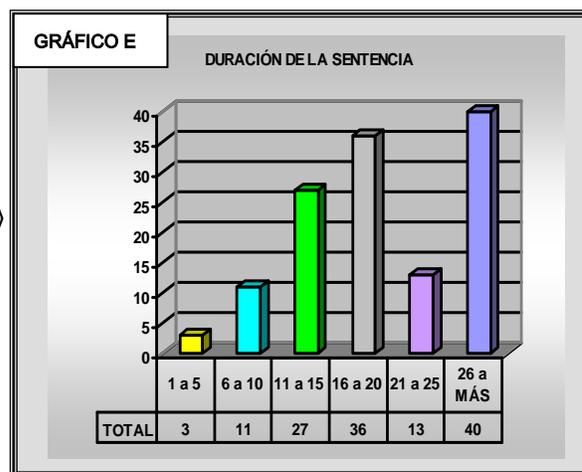


TABLA D		
PREGUNTA 4.- TIEMPO DE ESTAR EN LA PENITENCIARIA		
RANGOS	TOTAL	PORCENTAJE
1 a 5	28	21.5%
6 a 10	52	40%
11 a 15	22	16.9%
16 a 20	28	21.5%
21 a 25	0	0
26 a MÁS	0	0
TOTAL	130	100%

Del tiempo que dura la sentencia el rango más alto fue el de 26 a más años, con un 30.7%. Lo que nos indica nuevamente la peligrosidad de los internos.

TABLA E
PREGUNTA 5.- TIEMPO QUE DURA SU SENTENCIA

RANGOS	TOTAL	PORCENTAJE
1 a 5	3	2.3%
6 a 10	11	8.4%
11 a 15	27	20.7%
16 a 20	36	27.6%
21 a 25	13	10%
26 a MÁS	40	30.7%
TOTAL	130	100



La ocupación que tuvo el primer lugar fue el de servicios generales con un 66.1%. Estos servicios son representados por comerciantes y vendedores.

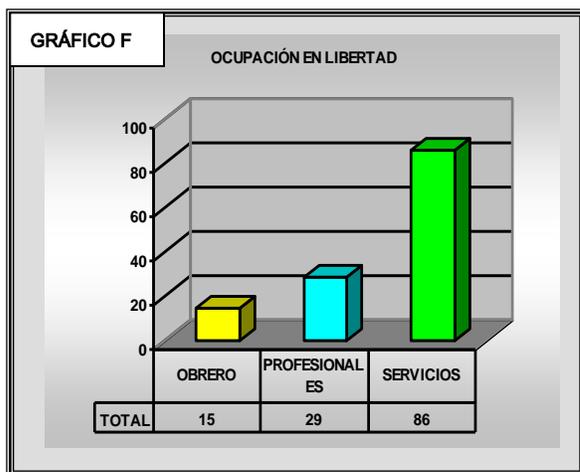


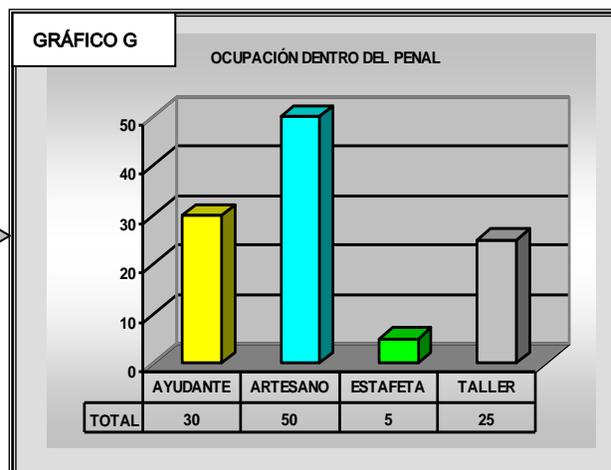
TABLA F
PREGUNTA 6.- OCUPACIÓN ANTES DE SER ENCARCELADO

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
OBRERO	15	11.5%
PROFESIONALES	29	22.3%
SERVICIOS	86	66.1%
TOTAL	130	100%

La ocupación que desempeñan dentro del penal el 42.3% indico que son las artesanías y solo el 23% la actividad en algún taller industrial.

TABLA G
PREGUNTA 7.- OCUPACIÓN DENTRO DEL PENAL

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
AYUDANTE	35	26.9%
ARTESANO	55	42.3%
ESTAFETA	10	7.6%
TALLER	30	23%
TOTAL	130	100%



El nivel de escolaridad más elevado es el de primaria con un 52.3%. Además, la finalidad de dicha pregunta también es la de corroborar la información de la pregunta número seis, por lo cual observamos que los datos se modifican; ya que, solamente son seis los internos profesionistas de las veintinueve personas que dijeron serlo.

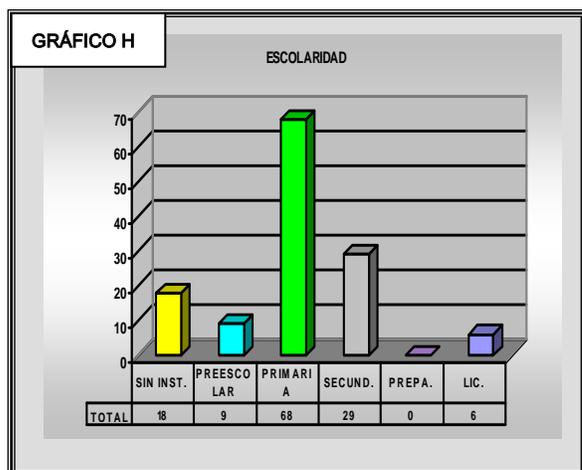


TABLA H
PREGUNTA 8.- ESCOLARIDAD

NIVEL	TOTAL	PORCENTAJE
SIN INSTRUCCIÓN	18	13.8%
PREESCOLAR	9	6.9%
PRIMARIA	68	52.3%
SECUNDARIA	29	22.3%
PREPARATORIA	0	0
LICENCIATURA	6	4.6%
TOTAL	130	100%

Este nivel básico de instrucción escolar proporciona un elemento indispensable para poder desarrollar las competencias laborales en los internos, debemos recordar que la competencia abarca la especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de los mismos a la norma de ejecución requerida en un empleo desde distintos niveles, que parten del básico, pasan por el genérico hasta llegar a un nivel específico. Esto quiere decir que desde el nivel más bajo se debe enseñar a la persona /trabajador /interno, lo que deben ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y sobre todo las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.

En este sentido la persona deberá adoptar la característica de polivalencia, flexibilidad y actualización permanente ya que una norma de competencia laboral refleja los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente en la función laboral, la competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene (que en las actividades de los talleres de la penitenciaria son inexistentes), la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, la habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra, la capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional para relacionarse con terceros y la aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

Se dice que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva⁷⁷ de manera eficiente para lograr los resultados esperados. Además la persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos y habilidades. En el caso de los internos de la penitenciaria el tiempo que llevan desarrollando sus

⁷⁷ Una función productiva es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio.

actividades puede permitirles el demostrar las habilidades que poseen para el desempeño de sus funciones.

Los elementos de una competencia nos proporcionan una visión más clara de los requerimientos de evidencia y la guía de evaluación que debe presentar el trabajador con la finalidad de mostrar que es competente en alguna actividad determinada, tal como observamos en el concentrado siguiente:

ELEMENTOS DE UNA COMPETENCIA	
TITULO DE LA UNIDAD	Provee una descripción de un grupo de elementos
TITULO DEL ELEMENTO	Señala lo que la persona debe ser capaz de hacer
CRITERIO DE DESEMPEÑO	Establece los planteamientos de evaluación que describen el o los resultados a obtener por el elemento. Al verificar también el desempeño correcto, se confirma la competencia.
REQUERIMIENTOS DE EVIDENCIA Y GUÍA DE EVALUACIÓN	
➤ EVIDENCIA POR DESEMPEÑO	
E. DIRECTA POR DESEMPEÑO	Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño para la demostración del logro de la Norma mediante la evidencia por desempeño. También detalla cuanta evidencia se requiere.
E. POR PRODUCTO	Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren.
CAMPO DE APLICACIÓN	Enuncia las diferentes circunstancias con las que la persona se enfrentará en el lugar de trabajo y en las que pondrá a prueba su competencia.
➤ EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS	
CONOCIMIENTOS DE BASE	Detalla conocimientos de: <ul style="list-style-type: none"> a) Métodos; b) Principios, y c) Teorías que consideren necesarias para un desempeño eficiente.
CONOCIMIENTO CIRCUNSTANCIAL	Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones respecto a, o adaptarse, a circunstancias variadas y tiene que ver con: <ul style="list-style-type: none"> a) Información; b) Sistemas de producción, y c) Estructuras de responsabilidad.
GUÍA DE EVALUACIÓN	Generalmente detalla los métodos de evaluación y cómo se comparan los diferentes paquetes de evidencias (suele presentarse como un documento separado)

Fuente: Cook (1997)

El esquema básico de competencia laboral nos proporciona la pertinencia de su implementación en la organización penitenciaria, este esquema se basa en tres dimensiones:

PRIMERA DIMENSIÓN

Primer Nivel: Consiste en el desarrollo de competencias básicas: lectura, escritura, valores psicosociales, comunicación oral y escrita, cultura general.

Segundo Nivel: Consiste en el desarrollo de competencias genéricas: computo, idiomas, humanística (misión, visión, valores, inducción), elementos administrativos: proceso administrativo o administración básica y procesos técnicos.

Tercer Nivel: Competencias específicas, por áreas o procesos: desarrollo humano, producción abastecimientos, mercadotecnia, finanzas, administración general, planeación y evaluación.

Cuarto Nivel: Competencias concretas por bloque ocupacional y por puesto: Necesidades de acuerdo a cada puesto en particular.

SEGUNDA DIMENSIÓN

Son cada uno de los bloques de competencia que se integran entre los niveles antes detallada y los tipos de información y formación a obtener.

TERCERA DIMENSIÓN

Esta dada por los niveles afectivo, cognoscitivo y sicomotor. Los impactos de este enfoque se observan en: aprendizaje, capacitación y desarrollo, sueldos, evaluación del desempeño, certificación y desertificación, planes de reemplazo, pronósticos de personal, centros de evaluación.

Estas dimensiones indican qué estándares deben considerarse para la calificación ocupacional, primeramente son los estándares de conducta (Disciplina, puntualidad, asistencia y horarios de comida), después estándares de administración del salario (Valuación del puesto, descripción de funciones o

actividades, nomina e incidencias.), también se consideran estándares de análisis del desempeño (De forma individual y en algunos casos colectiva) Estándares también como el uso de políticas y procedimientos adecuados al puesto de trabajo, la capacitación y adiestramiento o formación profesional (aprendizaje individual y organizacional) y finalmente estándares de higiene y seguridad.

En esencia el impacto que las competencias laborales traen consigo en los esquemas de organización tradicional frente a un enfoque moderno son: En el esquema tradicional la actividad de la persona se orienta a responder a las necesidades del proceso de producción, mientras que el enfoque moderno la respuesta a la demanda del mercado es el factor fundamental a considerar. En el esquema tradicional lo importante es la descripción de tareas por puesto mientras que en el enfoque moderno la descripción de las funciones son derivadas de los objetivos de la empresa y del área. En el esquema tradicional se busca la eficiencia en comparación con la efectividad del enfoque moderno. En cuanto a una actividad, el primer esquema lo que busca es hacerla bien mientras que en el enfoque moderno se deben hacer las actividades requeridas. En el tradicional los insumos se relacionan con los productos obtenidos en el puesto y en el moderno los insumos se relacionan con objetivos logrados en la empresa.

Por lo consiguiente en términos muy específicos la competencia laboral debe entenderse como la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de una función laboral a partir de los requerimientos de calidad del sector productivo. Específicamente se trata de manifestar un saber (conocimiento) y un saber- hacer (habilidades y destrezas) en el desempeño laboral. Esta competencia laboral no refleja el comportamiento exclusivo de un puesto de trabajo o de una ocupación si no su transferencia a grupos comunes de ocupación o a situaciones y condiciones de trabajos similares correspondientes a funciones productivas determinadas.

En lo que respecta a los cursos de capacitación para el trabajo; el 80.7% dijo no haberlos tomado e incluso afirman que han sido muy pocos los cursos de educación que se han impartido, el 100% dice que si los conoce, y los programas de trabajo el 100% menciona que también los conoce.

PREGUNTA 9.- CONOCE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN Y TRABAJO PARA EL INTERNO

TABLA I-1
CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

SI	25	19.2 %
NO	105	80.7 %
TOTAL	130	100%

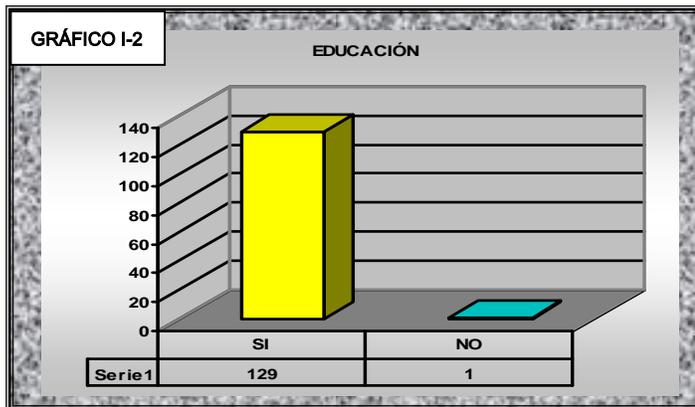
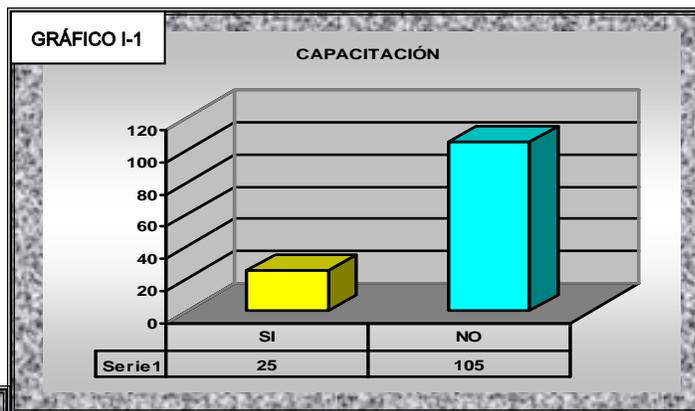
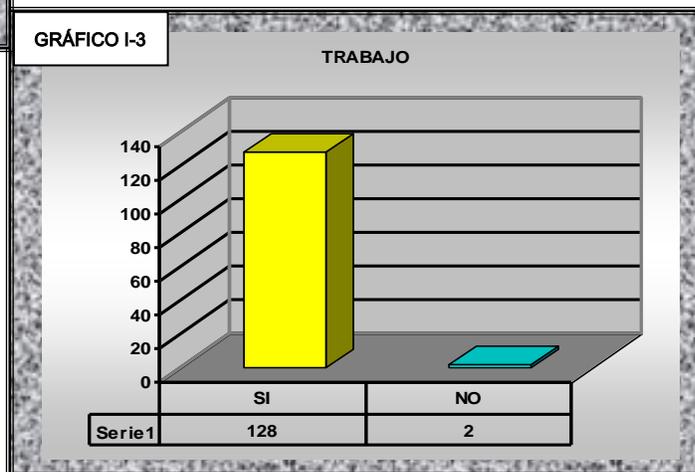


TABLA I-2
EDUCACIÓN

SI	130	100%
NO	0	0
TOTAL	130	100%

TABLA I-3
TRABAJO

SI	130	100%
NO	0	0
TOTAL	130	100%



En lo concerniente a la impartición de los programas de capacitación para los internos de la penitenciaría, de manera formal se cuenta con una estructura bien definida, pero poco funcional, debido a que el relajamiento de las autoridades penitenciarias por razones como la falta de personal suficiente para la impartición de cursos de capacitación y educación, el poco interés de la búsqueda de una readaptación social para el interno y la falta de recursos suficientes para la institución así como la posterior implementación de alternativas viables para potencializar este aspecto han generado la distorsión y poca aplicabilidad de los procedimientos que establece la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.

Dentro de la penitenciaría la figura encargada de impartir la capacitación de forma jerárquica es la *Dirección General*, quien debe de capacitar y proporcionar a los internos de los centros de reclusión, apoyos a su economía familiar mediante la producción de bienes en las unidades industriales o de trabajo. Además de celebrar convenios con instituciones públicas y privadas en materias académicas, técnicas, penitenciarias, culturales, deportivas y sociales, así como con organismos empresariales y comerciales en lo relativo a la capacitación para el trabajo industrial y artesanal, fabricación o maquila de algún producto, adquisición de materias primas e insumos y comercialización de productos.

Junto con la Dirección General, la *Dirección Técnica de Prevención y Readaptación Social* son las encargadas de coordinar con la Secretaría de Educación Pública la operación de los sistemas educativos en los niveles de alfabetización, primaria, secundaria, preparatoria y promoción a nivel superior. Así también establecer convenios con instituciones gubernamentales, organismos civiles, organismos no gubernamentales, agrupaciones vecinales y comunitarias en ámbitos de la asistencia social, laboral, salud, cultura, recreación y deporte. Y además supervisar que se aplique la Ley de Ejecución de Sanciones Penales para

el Distrito Federal, respecto al trabajo que pueden desempeñar los internos en sus respectivos centros de reclusión, como parte de su integración social.

Por su parte otra instancia involucrada en lo referente a la capacitación laboral es la *Subdirección de Prevención Social*, quien establecer acciones de prevención de la delincuencia con base en una política de promoción en las estructuras familiar, *laboral* y comunitaria. Entre sus funciones se encuentra el impulsar mecanismos para que las instituciones gubernamentales, del sector laboral y organismos sociales, implementen acciones para la reincorporación social de la población factible de recibir un beneficio, así como la que goza de este. Y la función más importante que es la de coordinar la elaboración de programas que promuevan la integración psico-social, familiar y productiva de la población factible de recibir un beneficio, así como la que goza este.

Otra instancia involucrada es la *Unidad Departamental de Capacitación para el Trabajo Penitenciario*, que como una de sus funciones está el gestionar con instituciones gubernamentales dedicadas a la capacitación para el trabajo, cursos de capacitación para la población interna del sistema penitenciario, otra función es lograr con instituciones públicas y privadas de colaboración para la implementación de cursos de capacitación en los centros de reclusión y readaptación social, evaluar los resultados de los cursos de capacitación y los beneficios logrados en la readaptación social, elaborar y someter para su aprobación el programa de capacitación y adiestramiento para el trabajo productivo, así como el supervisar el desarrollo de los cursos de capacitación y evaluar al personal técnico de instructores. Esta instancia es la que determina que cualquier tipo de capacitación dentro de los centros de reclusión son de forma gratuita para los internos y personal, debido a que los gastos emanados de los cursos de educación y capacitación son cubiertos por la partida presupuestal otorgada a la Secretaría de Seguridad Pública y esta a su vez le otorga los

recursos correspondientes a la Dirección General de Reclusorios y centros de Readaptación Social para cumplir con los objetivos establecidos.

La *Subdirección de Trabajo Penitenciario* es la responsable de planear, programar, coordinar y evaluar el trabajo industrial, artesanal y de servicios en reclusorios, en cuanto a producción y comercialización; incorporando en ese proceso la capacitación especializada y adiestramiento en él y para el trabajo a los internos, tendientes a mejorar la calidad y cantidad de la producción de los bienes, cuya finalidad primordial es la de fomentar en el recluso aptitudes y actitudes de disciplina, responsabilidad, compañerismo y un medio honesto de obtener un ingreso, y que a su vez, sea coadyuvante en su readaptación social. Por otra parte también es la encargada de establecer la normatividad para que las actividades encaminadas a la planeación, producción y comercialización de los artículos a producirse en los talleres industriales, instalados en los centros de reclusión. Otra de sus funciones es la de supervisar que el área de comercialización correspondiente cuente con una cartera de clientes. Y finalmente supervisar que la producción industrial sea una herramienta para la aplicación de terapias de readaptación social del interno que participa en el desarrollo de esta actividad y un medio para allegarse recursos para él y su familia, por lo que esta unidad es quien designa cada cuando se debe capacitar a los internos y también a cuales internos.

La *Unidad Departamental de Planeación y Desarrollo Industrial*, es quien planea, elabora y evalúa los programas y estrategias de producción que permitan promover la participación de socios industriales, la venta de los productos y de los servicios que presta esta unidad. Establece los lineamientos de producción que deberán seguir los talleres industriales ubicados en los centros de reclusión. Vigila que se cumplan las normas establecidas para la adquisición de materias primas e insumos. Planea las estrategias que se utilizaran para el ofrecimiento a los posibles socios industriales de los productos o servicios que prestan los talleres

industriales ubicados en los reclusorios. También investiga y actualiza los criterios de planeación de la producción industrial, así como los de desarrollo de los diversos talleres industriales que operan en los centros del sistema penitenciario.

La Unidad Departamental de Programación y Control de Producción, supervisa, controla y programa la producción y maquila de bienes y servicios que realicen internos, en base a la infraestructura existente. Realiza el seguimiento de la producción en los talleres industriales ubicados en los centros de reclusión y sugiere la concertación con empresas relacionadas con las ramas de producción de los talleres, a fin de adquirir las nuevas técnicas de producción y control en la materia.

La Unidad Departamental de Capacitación para el Trabajo Penitenciario, es la encargada de canalizar a los internos al trabajo, debido a que su objetivo es integrar a la población penitenciaria, a las actividades laborales que se promueven en los centros de reclusión, en beneficio de su readaptación social. Los elementos que se toman en cuenta para decidir *quién debe capacitarse* son: En primer lugar se analiza la hoja de canalización de pedagogía o perfil pedagógico del interno, en segundo lugar se realiza la historia laboral del interno mediante entrevista directa en el centro de observación y clasificación, con base en la determinación de tratamiento correspondiente, en tercer lugar se elabora el concentrado de datos en tarjetas kárdex, para llevar un control y seguimiento intrainstitucional, de la vida laboral de cada interno, en cuarto lugar se actualiza la tarjeta kárdex, cuando se modifica la situación laboral, en quinto lugar se vigila el cumplimiento de las normas del reglamento de reclusorios, en el trabajo realizado por la población activa en el centro de reclusión, en sexto lugar se motiva a la población interna para que participe en las actividades de la institución, en último lugar se difunde y proporciona información sobre los cursos de capacitación, talleres y ocupaciones a que pueden integrarse.

La capacitación para el trabajo penitenciario tiene como objetivo llevar el registro de participantes de los diferentes cursos de capacitación penitenciaria autorizados para los internos de los reclusorios, centros de readaptación social y en penitenciarias.

La Unidad Departamental de Capacitación para el Trabajo Penitenciario recibe listado del registro de participantes en los cursos programados y elabora oficio para el registro y acreditación de participantes; y turna a la subdirección de servicios educativos. La Subdirección de Servicios Educativos recibe oficio y listado, gestiona la aprobación de cursos ante la Secretaria de Educación Pública y/o instituciones que los otorgan, para su registro y acreditación turna respuesta a la U.D. de Capacitación para el Trabajo Penitenciario. Esta última a su vez recibe respuesta y diplomas de los cursos aprobados y elabora; y turna oficio para entrega de diplomas en los centros de reclusión a la subdirección de servicios educativos. Posteriormente la Subdirección de Servicios Educativos recibe oficio para rubrica y lo remite para firma de la dirección técnica de prevención y readaptación social, también turna oficio a la unidad departamental de capacitación para el trabajo penitenciario. Finalmente la Unidad Departamental de Capacitación para el Trabajo penitenciario recibe oficio y diplomas para remitirlos a los centros penitenciarios de acuerdo al listado de participantes registrados.

En muchas ocasiones todo este proceso desalienta el interés de los internos para capacitarse, aunado a la corrupción que existe desde el principio del mismo, ya en su momento observamos que toda actividad trae consigo un desembolso por parte del interno y que la mayoría de las veces no quiere o no esta dispuesto a pagar, por el único motivo del resentimiento que guarda hacia las autoridades penitenciarias y resentimiento que en el interno se alberga.

En lo referente al material para los cursos a la Unidad Departamental de Capacitación para el Trabajo Penitenciario le corresponde proveer de los insumos

necesarios para el desarrollo de los cursos de capacitación, a fin de que se cumpla con los fines previstos. Debe elaborar un oficio de solicitud de material con base a la programación de cursos y la turna a la subdirección de servicios educativos para rubrica. A su vez la Subdirección de Servicios Educativos recibe oficio, rubrica y obtiene firma de la dirección técnica de prevención y readaptación social, devolviendo oficio a la U.D. de capacitación para el trabajo penitenciario, para que este último reciba y gestione con el área administrativa la solicitud de material para los cursos, reciba propuesta y material solicitado para los cursos, elabore oficio para entrega del material en los centros de reclusión y turne a la subdirección de servicios educativos para rubrica y firma. Por su parte la Subdirección de Servicios Educativos, recibe oficio para rubrica, obtiene firma de la dirección técnica de prevención y readaptación social y por último turna oficio a la U.D. de capacitación para el trabajo penitenciario para su trámite.

En este orden la Unidad Departamental de Capacitación para el Trabajo Penitenciario recibe oficio y remite a los centros penitenciarios el material para los cursos actualizados. Hasta aquí concluyen los elementos involucrados con dicha capacitación.

Una vez teniendo conocimiento de los aspectos que intervienen en la capacitación penitenciaria, es importante vincular esta última con las competencias laborales, ya que la competencia se logra a través de la adquisición de conocimientos y del desarrollo de capacidades y aptitudes, este es un proceso que se da durante toda la vida del individuo, apoyándose para esto en instrumentos de 2 tipos:

FORMALES

Son básicamente los programas educativos y de capacitación. Donde las personas desarrollan comportamientos que son requeridas para el desempeño productivo.

INFORMALES

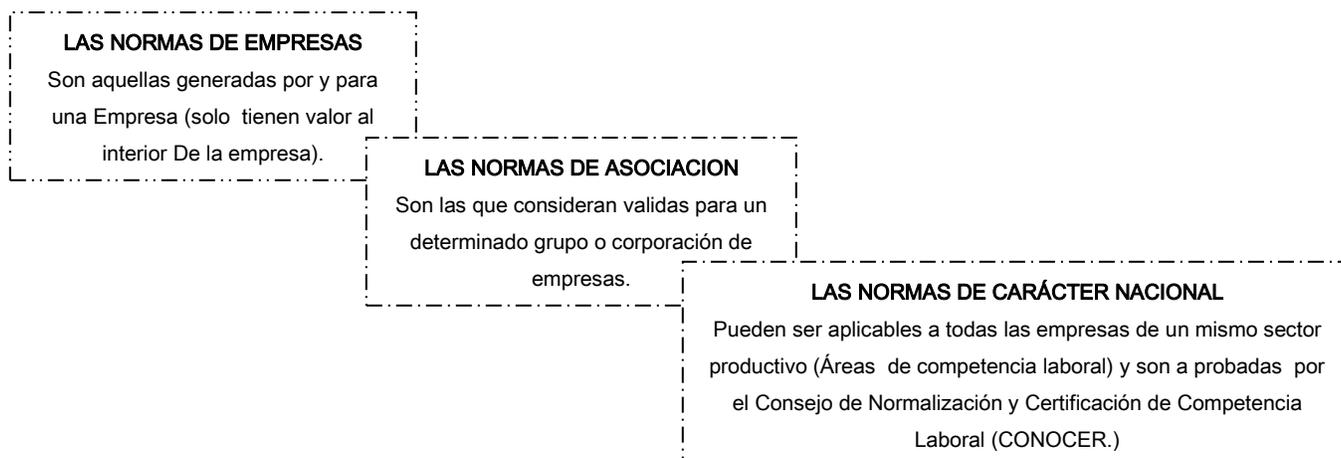
Son principalmente los aprendizajes que se logran a través de la experiencia y el auto-aprendizaje. Donde las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria y por su interrelación con otras formas alternativas.

La combinación de la aplicación de conocimientos habilidades con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar, se expresa en:

- El Saber (Conocimiento)
- El Saber Hacer (Habilidades)
- El Saber Ser (Aptitudes)
- El Querer Hacer (Actitudes)

Elementos que también busca desarrollar en el interno la capacitación penitenciaria los tipos de competencias que existen (Básicas⁷⁸, genéricas⁷⁹ y específicas⁸⁰). Estos tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo, en este contexto debemos entender lo que es una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) y sus especificaciones.

Las NTCL, se clasifican en 3:



⁷⁸ Se refiere a aquellos de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. (Esto se adquiere a lo largo de la vida y por educación formal).

⁷⁹ Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas ocupaciones y ocupaciones y ramas de actividad productiva o sea, son los que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo. Trabajar en equipo, contribuir a la seguridad e higiene en el área de trabajo. (Esto es de forma autodidacta o por medio de Capacitación).

⁸⁰ Se refiere a aquellas competencias o conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refiere a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas. (Se adquieren a través de Capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidacta).

¿Cómo se generan las NTCL?

La elaboración de estas normas tiene como antecedente el Análisis Funcional, que permite obtener la información necesaria para definición de dichas normas. Se fundamenta en identificación y el ordenamiento de las funciones productivas, de tal modo que se llegué a una descripción precisa de un área ocupacional (en una empresa o en un grupo), desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento cabal de dicho propósito.

Para identificar el desempeño en términos de resultado, se hace necesario entender el Objetivo Global o propósito de la función en estudio, a la cual contribuyen todos los otros resultados. Solamente si se empieza de lo general, con una identificación precisa del propósito principal que integra las funciones de la organización laboral en su conjunto, es posible obtener un desglose de funciones que resulte útil y eficiente.

Una vez que el propósito principal se ha identificado, lo que se tiene que hacer es preguntarse qué otros resultados se tienen que lograr para cumplir con dicho propósito. Esta pregunta será repetida hasta que los resultados identificados sean logrables por un individuo.

¿Quiénes definen los NTCL?

Son las representantes de los empresarios, de los trabajadores y del sector educativo de una misma rama productiva integradas en Comités de Normalización. (Estos son los responsables de generar las NTCL de carácter nacional). Aquí resalta la importancia de que la Dirección General de Reclusorios actúe como un comité de normalización que genere y elabore normas técnicas de competencia laboral que permitan determinar con mayor precisión las necesidades del aparato productivo; oriente y evalúe las capacidades, habilidades de destrezas

de los trabajadores, y adecuar la oferta de capacitación a la demanda. Promover y proponer al CONOCER el establecimiento de NTCL de carácter nacional y apoye la difusión de las NTCL, para que mantenga actualizadas las NTCL, de modo que respondan permanentemente a los cambios que se generen en los procesos productivos de los talleres industriales que existen en este momento en la penitenciaria y los que pueden captarse mediante convenios de colaboración con empresas de distintas ramas productivas del país.

¿Qué es una calificación?

Se puede definir como la demostración de la posesión de dichas competencias. La calificación se integra por un conjunto sistémico de unidades de competencia, sea únicamente por unidades obligatorias y optativas, dependiendo de las situaciones laborales a las que se refiere la calificación. La Certificación se logra a través de NTCL evalúa la competencia, la evaluación se realiza para cada elemento de competencia. Está previsto que el candidato podrá obtener la certificación por unidad de competencia, asimismo, al demostrar la competencia en la unidades correspondientes a una calificación la persona podrá certificarse en ella.

Este proceso es muy atractivo ante los ojos de los empresarios que deseen participar en la industria penitenciaria, ya que, la obtención de esta calificación proyecta establecer mecanismos de acreditación del organismo (ofreciendo servicios de aseguramiento de la calidad), acreditación de empresas con instituciones educativas (capacitando), definir los procedimientos de evaluación y establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia.

Niveles de Operación del Proceso de Certificación

El proceso de certificación inicia cuando el candidato se presenta de manera directa a la aplicación de un Autodiagnóstico. (Se define como la calificación, así como las posibilidades de éxito del candidato), en este caso el autodiagnóstico puede ser implementado por un organismo de evaluación externa a la penitenciaria con la finalidad de obtener resultados no manipulados para que el interno logre su certificación. Una vez aplicado el autodiagnóstico, el mismo organismo evaluador asignara un evaluador, quien acordara con el candidato un Plan de Evaluación que explique la estrategia a seguir con el candidato.

En síntesis la Evaluación proporciona información del nivel en el que se encuentra un individuo en relación con la NTCL, en este sentido, tiene una función diagnóstica de utilidad tanto para el trabajador como para el empleador, ya que ambos conocen las habilidades, conocimientos y destrezas que sería necesario alcanzar para una certificación.

Los beneficios de la certificación de competencias laborales para los Candidatos / internos son:

1. Se verán beneficiados por el reconocimiento formal de sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos mediante diferentes procesos y situaciones.
2. Encontrara motivación para alcanzar las demás unidades que integran una calificación y poder continuar con la certificación en otras calificaciones o bien proseguir a los distintos niveles de competencia.
3. Podrá transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral.
4. Podían conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y estar facultado para orientar su información posterior y la búsqueda de empleo en función de sus necesidades individuales y su experiencia previa.

Los beneficios para las Empresas / Organización Penitenciaria son:

1. Podrán ocupar los resultados de la evaluación, para identificar las condiciones en las que se encuentra su capital humano, detectar las necesidades de formación, orientar la formación de los trabajadores y reconocer los resultados.
2. Contar con personal competente que le permita mejorar o desarrollar la productividad en las empresas / organización, y con ello su competitividad.
3. Reducir el proceso y mejorar los resultados de la selección, capacitación, evaluación y promoción de sus trabajadores.
4. Ganar prestigio al contar con personal competente y calificado.
5. Apoyar esfuerzos relacionados con normas internacionales de calidad de procesos y productos, tales como la ISO 9000, lo que elevara su productividad.

Esto a manera muy general de lo que se trata, es de mostrar concretamente los beneficios que trae consigo el potencializar este instrumento (Competencias Laborales), para una mejor preparación de los trabajadores internos en los ámbitos de los talleres industriales; la ventaja más grande de dicha herramienta es que se puede aplicar tanto a personal de nivel operativo (obreros y personal encargado de la producción) y a personal de niveles medios (supervisores de producción y encargados de la misma), ya que los va a dotar de manera muy amplia de un conocimiento y habilidad mucho mayor para desempeñar sus funciones, y las funciones que realmente se necesiten en el desempeño de su actividad cotidiana.

En la participación de los internos en los programas de trabajo el 80.7% dice haber participado en al menos uno de ellos. Lo que nos indica su disposición al trabajo.

PREGUNTA 10.- PARTICIPACIÓN DE LOS INTERNOS EN DICHS PROGRAMAS

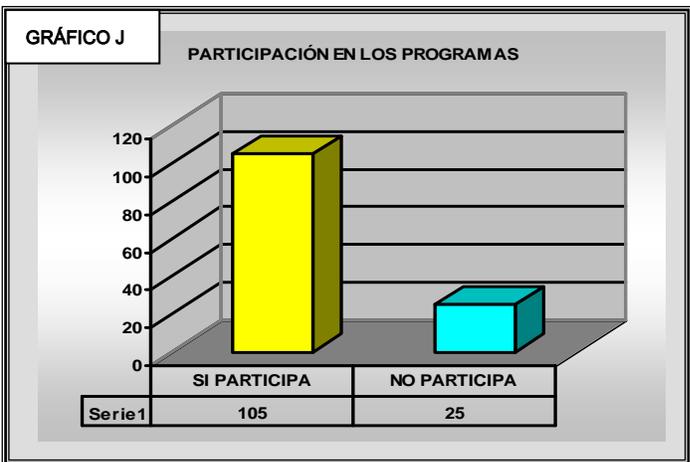


TABLA J

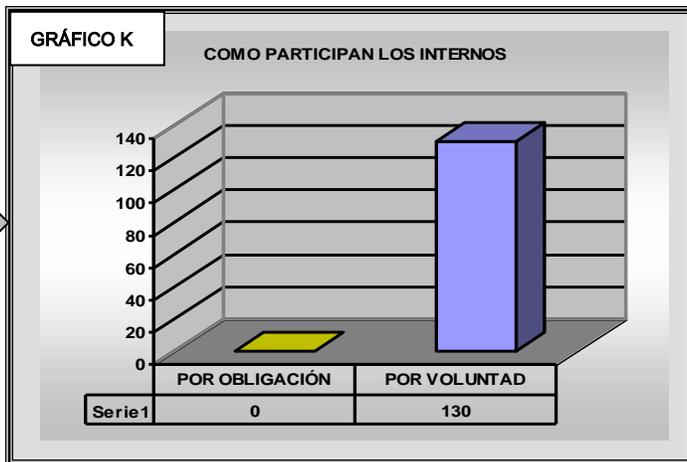
PARTICIPACIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
SI PARTICIPA	105	80.7%
NO PARTICIPA	25	19.2%
TOTAL	130	100%

La forma de participar marca un 100% como voluntaria. Esto refleja la preocupación por obtener un sentido de utilidad y por la búsqueda de distractores.

PREGUNTA 11.- COMO PUEDEN PARTICIPAR EN LOS PROGRAMAS

TABLA K

FORMA DE PARTICIPACIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
POR OBLIGAC.	0	0
POR VOLUNT.	130	100%
TOTAL	130	100%



En lo que respecta a la opinión del estado de los talleres, el 69.2% las considero como malas. Muestra de esto es el descuido y desatención por parte de las autoridades penitenciarias, lo que repercute en una falta de potencialización del trabajo de cada uno de los talleres.

PREGUNTA 12.- CONDICIÓN DE LOS TALLERES

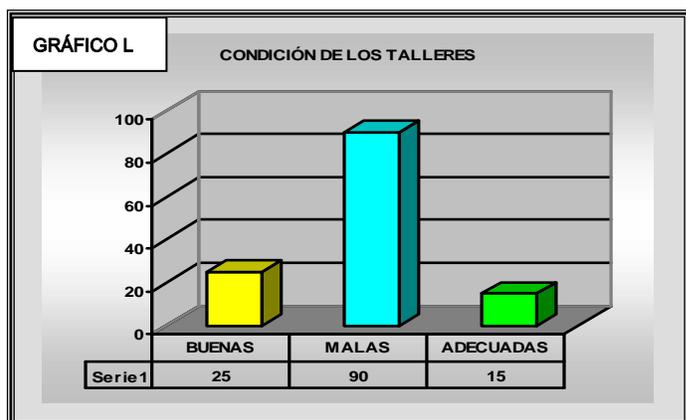


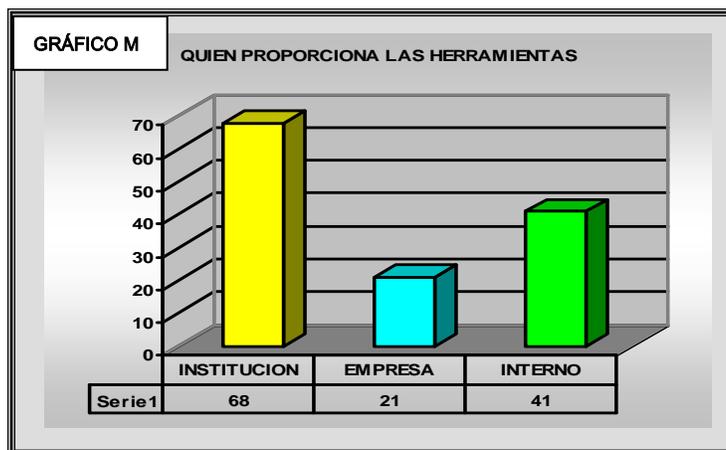
TABLA L		
CONDICIONES	TOTAL	PORCENTAJE
BUENAS	25	19.2%
MALAS	90	69.2%
ADECUADAS	15	11.5%
TOTAL	130	100%

Las respuestas obtenidas por parte de los internos es consecuencia de que la mayoría de la población de Santa Martha un 70% de ellos (de acuerdo a datos proporcionados por la Oficina de Organización del Trabajo) en su momento han participado en los talleres industriales, pero por motivos de diversa índole los han abandonado. Así mismo estos internos por el tiempo que llevan en este centro de reclusión han realizado múltiples actividades que van desde la elaboración de artesanías en módulos especiales para dicha función, hasta la elaboración de los mismos dentro de sus dormitorios e incluso también han desempeñado funciones en el sector de los servicios que se desarrollan en prisión (lavaplatos, lavaropa, intendentes, jardineros, cocineros, etc.)

En lo concerniente a quien proporciona las herramientas para las diversas actividades laborales se indicó que el 52.3% dice que la institución las proporciona. Esta percepción es por la idea de que todo tipo de material e instrumento de trabajo, para su ingreso a la institución debe de ser autorizado por la misma, pero en primera instancia es comprado por los familiares de los internos.

PREGUNTA 13.- QUIÉN PROPORCIONA LAS HERRAMIENTAS PARA DICHO TRABAJO

TABLA M		
QUIEN PROPORCIONA	TOTAL	PORCENTAJE
INSTITUCIÓN	68	52.3%
EMPRESA	21	16.1%
INTERNO	41	31.5%
TOTAL	130	100%



Las herramientas más utilizadas son las artesanales con un 60%, muestra de la supremacía de dicha actividad dentro de la penitenciaria.

PREGUNTA 14.- CUALES SON LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS

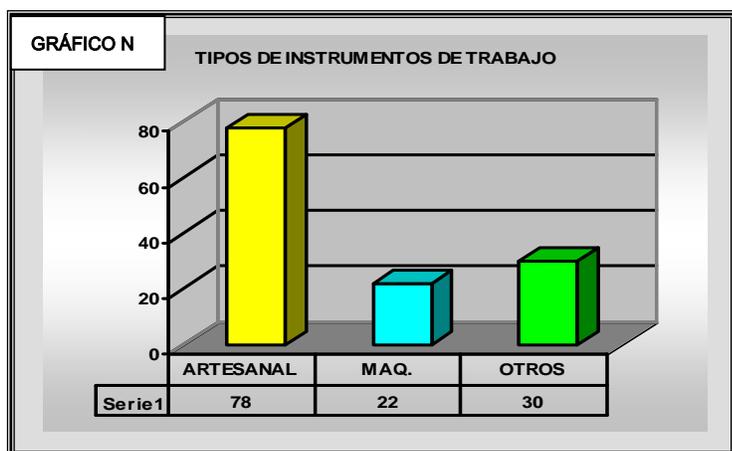
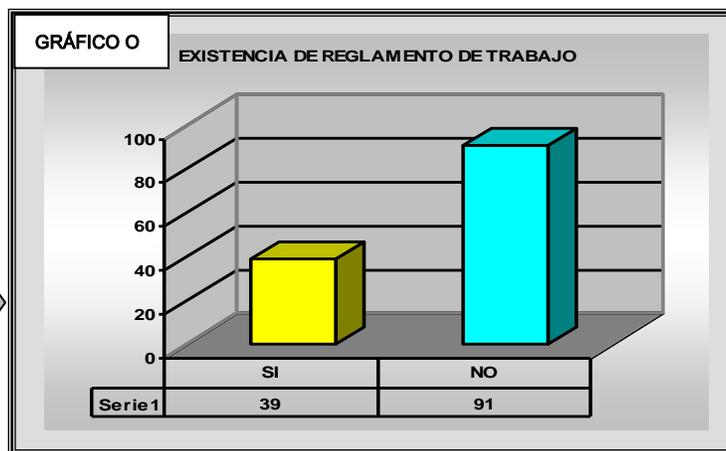


TABLA N		
HERRAMIENTA	TOTAL	PORCENTAJE
ARTESANAL	78	60%
MAQUINARIA	22	16.9%
OTROS	30	23%
TOTAL	130	100%

En cuanto a la existencia de un reglamento de trabajo el 70% mencionó no haberlo (el otro porcentaje manejo como reglamento el anotarse en una libreta para poder tener acceso al área de talleres, siendo esta una mera forma de control por parte de los guardias)

PREGUNTA 15.- EXISTE ALGÚN REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

TABLA O		
EXISTE REGLAMENTO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	39	30%
NO	91	70%
TOTAL	130	100%



Se pregunto si existe continuidad en el trabajo realizado, el 60% dijo que si (pero se debe tomar en cuenta que la mayoría desempeña actividades artesanales y que gran parte de ellas son elaboradas en sus dormitorios) y quienes no realizan ninguna actividad laboral se dedican a la ejecución de actividades ilicitas de todo tipo.

PREGUNTA 16.- HAY CONTINUIDAD EN EL TRABAJO REALIZADO

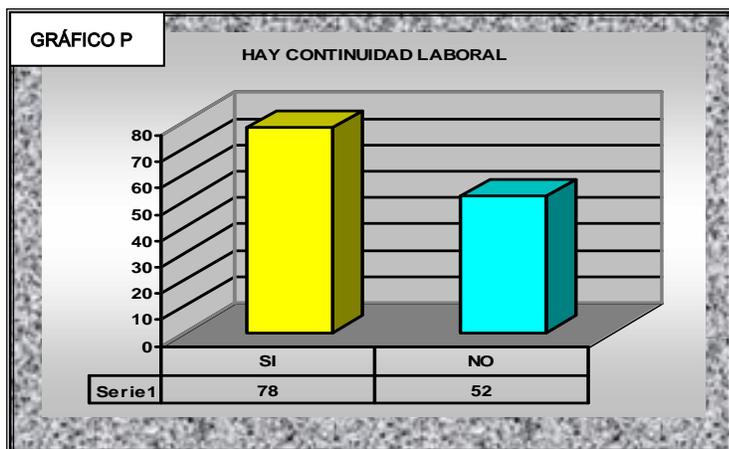
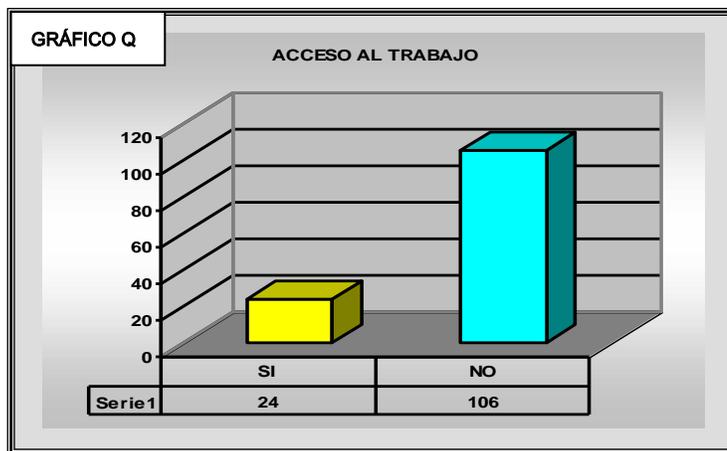


TABLA P		
EXISTE CONTINUIDAD	TOTAL	PORCENTAJE
SI	78	60%
NO	52	40%
TOTAL	130	100%

La siguiente interrogante se refiere a si todos los internos pueden tener acceso al trabajo, el 81.5% dijo que no, ya que existen varios requisitos para obtener este derecho, como son, la buena conducta (que muchos no tienen por el efecto del encierro de prisión), el expediente global del interno y el más importante por el cobro que se les solicita para poder obtener algún empleo. Los que respondieron que si, se debe a que lo contemplan como un derecho que a pesar de su situación de encierro todos pueden acceder a él.

PREGUNTA 17.- TODOS LOS INTERNOS PUEDEN TENER ACCESO AL TRABAJO

TABLA Q		
ACCESO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	24	18.4%
NO	106	81.5%
TOTAL	130	100%



La opinión de realizar alguna actividad laboral dentro del penal por parte de los internos el 90.7% la consideran como buena (porque les hace menos pesado el encierro) y necesaria (para que mediante esta actividad obtengan alguna remuneración lícita)

PREGUNTA 18.- CALIFICACIÓN AL TRABAJO PENITENCIARIO SEGÚN OPINIÓN DE LOS INTERNOS

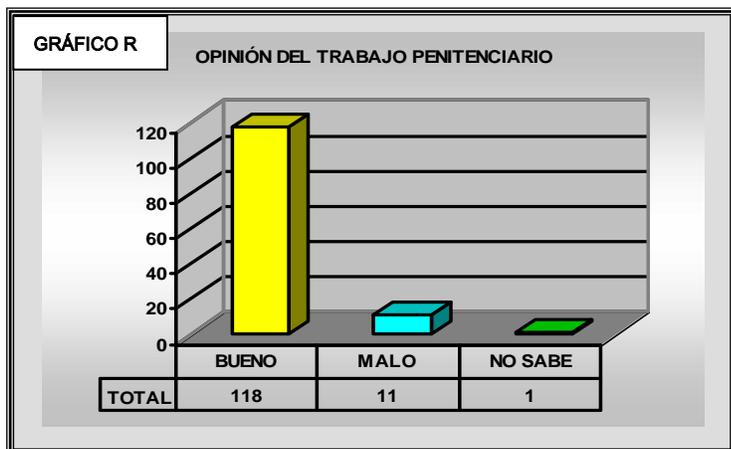


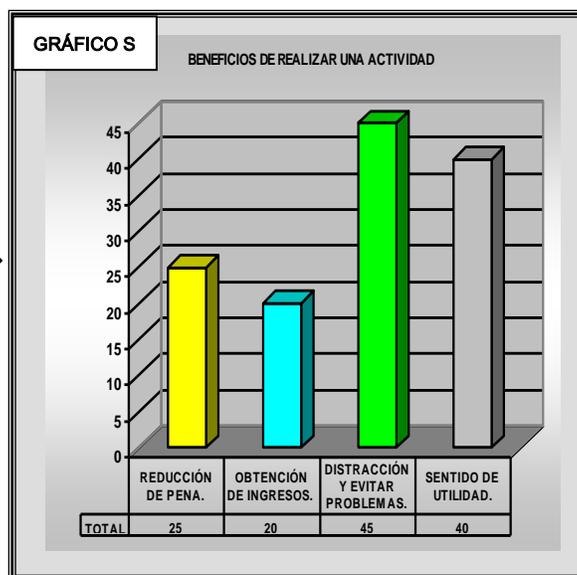
TABLA R		
CALIFICACIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
BUENO	118	90.7%
MALO	12	9.2%
NO SABE	0	0
TOTAL	130	100%

Afirmando la gran mayoría de ellos la causa de porque trabajan; el 34.6% por considerarla una forma de distracción, en el sentido estratégico de salvaguardar su integridad física, debido a que las condiciones de ingreso a los talleres son de manera mucho más estricta que en cualquier otra área. Los guardias que se encuentran al ingreso de los talleres tienen la encomienda de preservar el orden y la seguridad de los internos trabajadores para el adecuado ejercicio de sus actividades.

Por otra parte el 30.7% de los internos mencionan que trabajan para obtener beneficios de reducción de pena (aunque los internos adinerados pagan cierta cantidad a otro interno para que realice las actividades que le sean encomendadas y así mantener su registro de historial laboral penitenciario en las mejores condiciones; ya que posteriormente este tipo de actividades ofrecen ventajas de reducción de penas u obtención de salir bajo fianza por medio de los beneficios de ley que por derecho poseen.

PREGUNTA 19.- BENEFICIOS DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD DENTRO DE LA PENITENCIARIA

TABLA S		
CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE
A.- REDUCCION DE PENA.	25	19.2%
B.- OBTENCION DE INGRESOS.	20	15.3%
C.- POR DISTRACCION PARA EVITAR PROBLEMAS.	45	34.6%
D.- OBTENER UN SENTIDO DE UTILIDAD.	40	30.7%
TOTAL	130	100%



Se puede decir que las condiciones de dichos establecimientos son inadecuadas para la convivencia, rehabilitación y readaptación del interno, por lo que todavía quedan cosas que podemos abordar para tener un conocimiento más profundo de esta enigmática institución, ya que, como se menciona en un principio, solo se presentan las datos concernientes a la cuestión de la actividad laboral, haciendo referencia de las investigaciones que se pueden originar de este objeto de estudio que son las prisiones.

4.8.- Hacia la mejora organizacional del trabajo penitenciario.

El tema del Trabajo Penitenciario como un derecho que poseen los internos ha carecido de importancia en la prisión mexicana, muestra de ello son las estadísticas penitenciarias, que ponen de manifiesto el bajo nivel de ocupación laboral que caracteriza a estos establecimientos penitenciarios.

La centralidad en todo régimen penitenciario de una actividad laboral bien ordenada, fue propuesta por el Consejo de Europa en su publicación a cerca de los regímenes de las instituciones penitenciarias. Ya que desde los mismos orígenes de la pena privativa de libertad, aparece la imposición del trabajo como una constante de relevancia singular en la evolución de esta pena, por lo que el trabajo aparece como eje central de las primeras instituciones de corrección⁸¹.

Dicha cuestión acerca del trabajo penitenciario es discutida en el campo del tratamiento. No tanto porque el trabajo pueda ser, si ello se deduce de la observación y diagnóstico del interno, un poderoso medio de reeducación y reinserción, sino porque debido al empleo de un concepto amplio de tratamiento y basándose en los conocidos efectos potenciales de reeducación y reinserción

⁸¹ Tal es el caso de las "Houses of Correction" Inglesas de 1576 y de las "Tuchthuisen" Holandesas de 1596 o el de las "Casas di Lavoro" de Italia.

propios de la actividad laboral, se han producido excesos que han llevado a colocar todo el énfasis de los programas resocializadores en la actividad laboral.

No cabe duda que del examen y diagnóstico criminológicos se desprenda la necesidad de aplicar la terapia laboral para lograr un pronóstico favorable, estaremos ante un tratamiento basado en el trabajo, aunque no siempre el desarrollo de la actividad laboral penitenciaria constituirá una actividad de tratamiento que sea adecuado para todos los internos, pues en algunos su peligrosidad no les permitirá acudir a lugares donde se tenga acceso a instrumentos que pueda utilizar para lesionarse el mismo o a otros internos.

La solución es otra respecto del entendimiento de la actividad laboral como elemento central del régimen penitenciario, del modo de organización de la convivencia en prisión, que resulta generalizada en la doctrina y ha encontrado reflejo en la legislación. En este orden de ideas, se señala que el trabajo es la única vía efectiva contra la ociosidad de los internos, aludiéndose también a sus importantes virtudes disciplinarias, lo que lo hace especialmente atractivo desde la óptica de los estudios organizacionales; pues debemos considerar las ventajas que el simple hecho de trabajar trae consigo a los internos.

Se puede decir que el trabajo presenta la ventaja de cubrir de la manera más útil posible la jornada de los internos, o al menos, una parte de su jornada en los casos menos favorables y les permite percibir un salario así como cierta revaloración ofreciéndoles nuevamente la confianza en sí mismos. A la par que el establecimiento se beneficie del hecho de que los detenidos dispongan de un trabajo rentable.

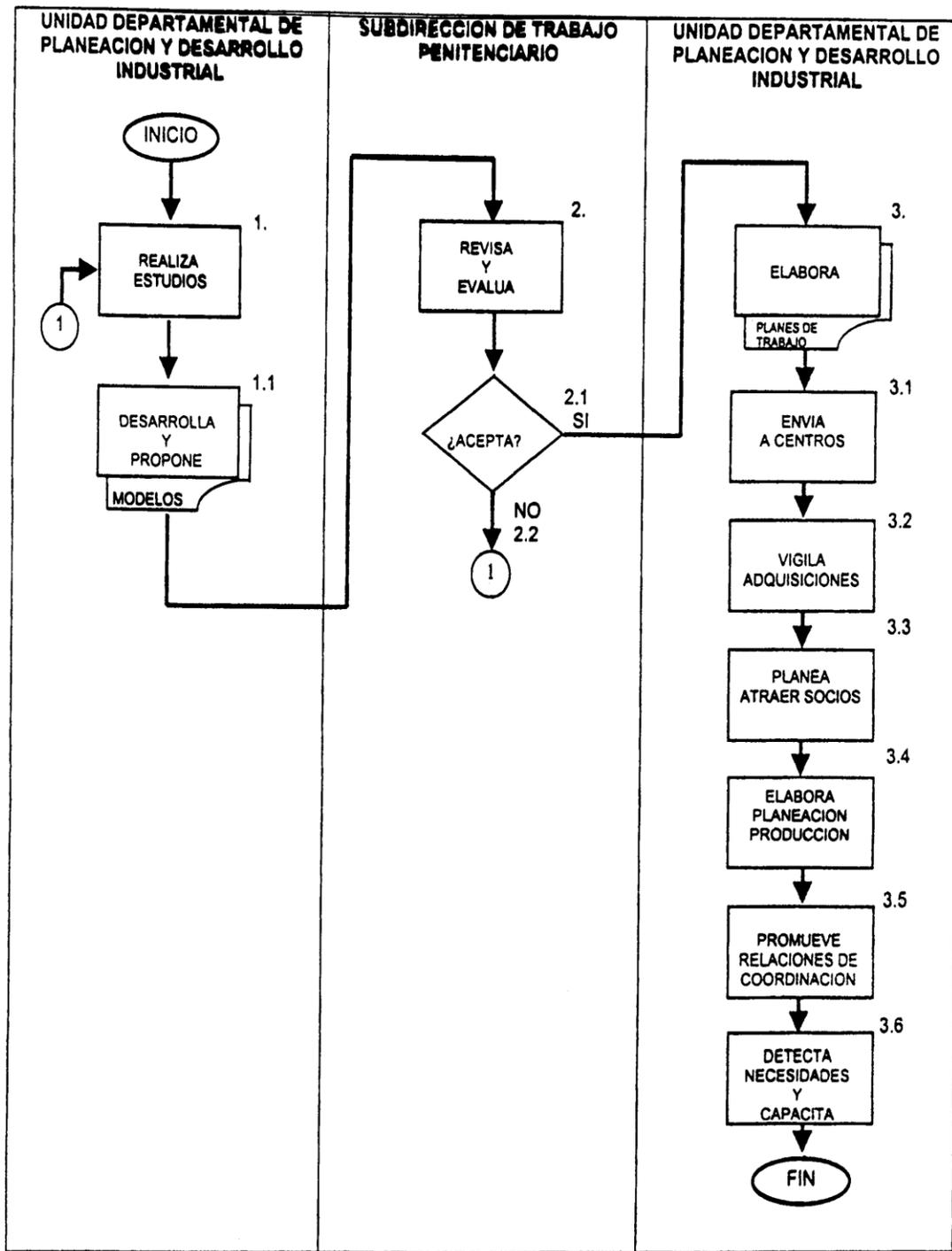
La representación organizacional del trabajo en la penitenciaría se desarrolla en el área de Planeación y Desarrollo de la Producción con el objetivo de establecer los modelos de trabajo más adecuados que permitieran la readaptación social de la población interna, a través de la terapia ocupacional y

productiva, buscando al mismo tiempo obtener un desarrollo de la industria penitenciaria dentro de los centros de reclusión. La planeación y desarrollo de la producción se apoya directamente con la unidad departamental de planeación y desarrollo industrial, siendo esta última la responsable de realizar estudio de trabajos viables a ejecutarse en los centros de reclusión y desarrollar modelos y proponerlos a la subdirección de trabajo penitenciario para los internos.

En este sentido la Subdirección de Trabajo Penitenciario, revisa y evalúa los modelos propuestos; en caso de existir aceptación los turna a la U.D. de Planeación y Desarrollo industrial para su implementación. En caso contrario los envía con sus observaciones a la U.D. de Planeación y Desarrollo Industrial para sus adecuaciones correspondientes.

La Unidad Departamental de Planeación y Desarrollo Industrial tiene como funciones elaborar los planes de trabajo y establecer los lineamientos de producción, de ser necesario, solicitar la capacitación de los internos. Otra función es la de enviar a los centros de readaptación social los sistemas de producción a implementarse. Vigilar que en la adquisición de materias primas, se cumpla con las normas establecidas para tal fin. Planear las estrategias que se utilizaran para atraer a posibles socios en la producción. Elaborar, conjuntamente con los centros, la planeación de la producción. Promover relaciones de coordinación con instituciones públicas, privadas y sociales, a fin de eficientar el proceso de producción con el conocimiento de nuevas técnicas y por último detectar necesidades de actualización de métodos y técnicas de producción, así también capacitar a los internos a fin de aplicarlas. Veamos a continuación su representación esquemática mediante el diagrama de flujo:

ESQUEMA DEL PROCESO DE TRABAJO IMPLEMENTADO ANTERIORMENTE EN LA PENITENCIARIA



Con el esquema anterior observamos que el desarrollo del proceso de trabajo, queda limitado en cuestiones importantes y básicas; y no existe un proceso de control en las actividades encaminadas a la implementación de ciertas tareas.

De las deficiencias observadas en el diagrama de flujo anterior, es que surge una propuesta de organización del proceso de organización del trabajo del responsable de la oficina de organización del trabajo de la penitenciaria, en la cual también el autor colaboro con ideas y comentarios que sirvieron para enriquecer el diagrama con la finalidad de que sea sometida a revisión por parte de la Dirección General de Readaptación Social y se emitan comentarios u observaciones, en caso de ser aprobada implementarse dentro de la penitenciaría y posiblemente en otros centros de reclusión.

En la propuesta de diagrama de flujo, desde un inicio se consolidan diversos procesos de control que sirven para un mejor desempeño y seguimiento de las actividades enfocadas al desarrollo del trabajo penitenciario, entre ellas encontramos las siguientes:

- ✓ Dejar constancia de las empresas en las cuales se realizo la promoción. La idea es generar un expediente de seguimiento que sirva de base para la consecución y cierre de empresas que deseen participar en la industria penitenciaria. Ya que actualmente no existe un seguimiento, ni prospectación de clientes (empresas) actualizado.
- ✓ Verificar que los requisitos solicitados a los candidatos a socios industriales sean acordes con los objetivos institucionales de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social. Esto con la finalidad de evitar que se realice una sobreexplotación de los internos que laboren en ellos; ya que, deben cumplirse con los fines que de la ley emanan para el otorgamiento y ejercicio de una actividad laboral dentro de cualquier centro de reclusión.

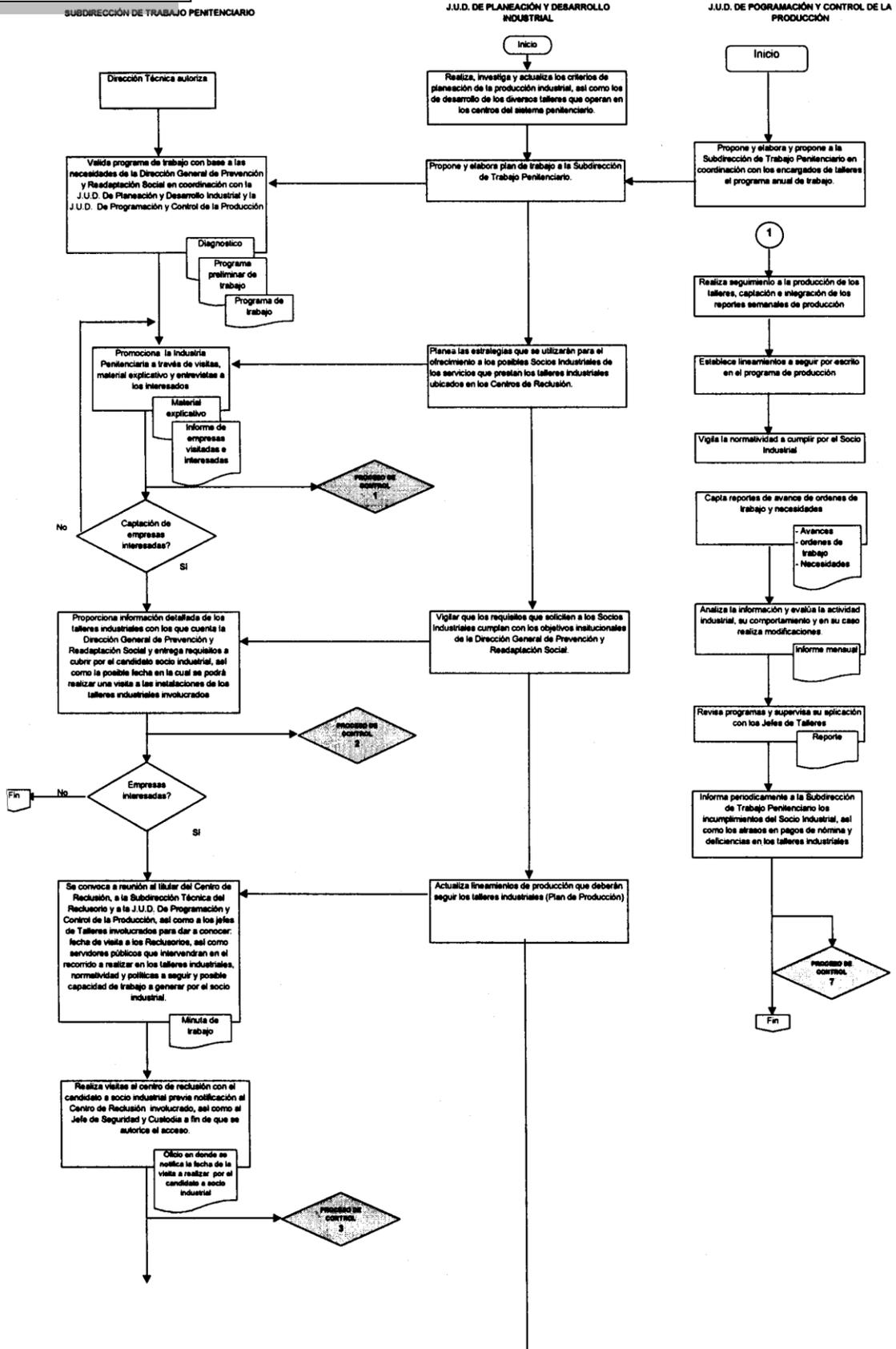
Actualmente en este aspecto no se cuenta con un proceso de investigación en forma de los socios industriales, lo que ocasiona incidentes como los ocurridos en el año 2005 en la penitenciaría, donde una empresa instaló maquinaria para la impresión de papel comercial y a lo que en realidad se dedicaban era a la producción de billetes falsos de 50 dólares americanos. Esta información no salió a la luz pública pero los propios internos vendían a los visitantes el billete por \$20.00.

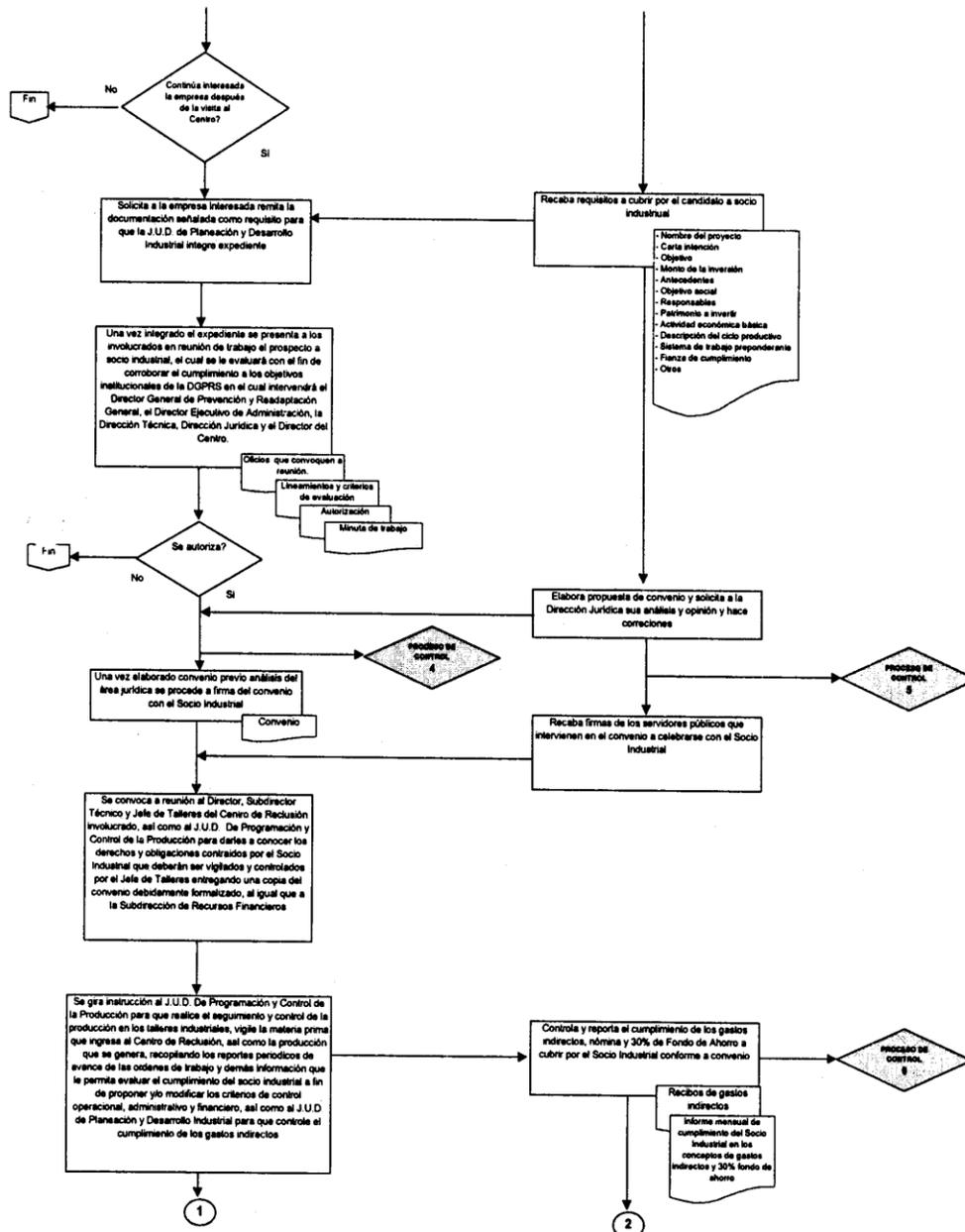
- ✓ Notificar a través de oficio/memorándum al director del centro y al jefe de seguridad y custodia del centro de reclusión, la visita del candidato a socio industrial para su acceso a las instalaciones. Este procedimiento solo en algunas ocasiones se realiza, debido a la tardanza de oficios hacia los mandos superiores.
- ✓ Verificar que se emitan y den a conocer los lineamientos y criterios a evaluar por los servidores. Con la finalidad de observar el desempeño y actuación de los empresarios dentro de los centros de reclusión.
- ✓ Verificar que los convenios con los socios industriales que laboran en los centros de reclusión estén debidamente formalizados y actualizados, al igual que la integración de su expediente. En muchos casos aunque parezca poco creíble no se tienen formalizados los convenios.
- ✓ Informar mensualmente a la Subdirección de Trabajo Penitenciario, o en su defecto cuando así se requiera los desfases que presentan los conceptos de gastos indirectos y pago de nomina con su respectivo 30% del fondo de ahorro para los internos por parte de los socios industriales. Como se comentó en hojas anteriores en muchas ocasiones la nómina de los internos se retrasa (en el mejor de los casos) por varios días, pero en otras no se les paga el dinero obtenido por las actividades desempeñadas en los talleres industriales.

- ✓ Vigilar, que los jefes de los talleres de los centros de reclusión controlen las deficiencias que se presenten en el proceso de supervisión por parte de los socios industriales. Esto con la finalidad de emitir un juicio verdadero de las deficiencias que el trabajo de los internos pueda presentar, en ocasiones el producto realizado por los internos es menospreciado en calidad por los socios industriales, lo que trae como consecuencia que no se pague completo el dinero por su jornada laboral, aunque las productos que elaboren los internos estén bien hechos.
- ✓ Verificar que el total de los internos que laboran con los socios industriales hayan sido autorizados por el Consejo Técnico Interdisciplinario del centro de reclusión involucrado, al cual se le requerirán los criterios de evaluación para su autorización. Es de suma importancia el realizar adecuadamente esta actividad para que en los talleres no se infiltren personas nocivas al proceso productivo, que no sean individuos enviados a boicotear dichas actividades y hacer que se pierda el interés de empresarios privados en participar en estos centros.
- ✓ Verificar que la materia prima que ingrese al centro de reclusión involucrado corresponda con la solicitud de salida del producto. La intención es evitar la pérdida o desvió de la misma hacia otras personas (aduana, proveedores, etc.)
- ✓ Vigilar la atención puntual de los recursos que deberán ser entregados por el socio industrial a la subdirección de recursos financieros, en cumplimiento al convenio que formalice con la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.

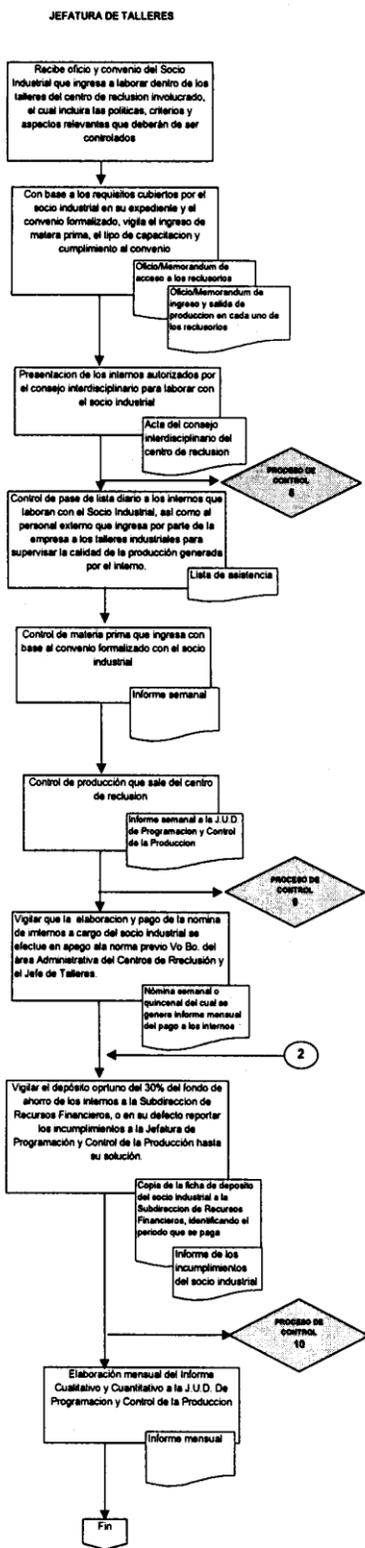
Veamos el *Diagrama de Flujo # 1* propuesto ya de manera más amplia:

DIAGRAMA DE FLUJO 1





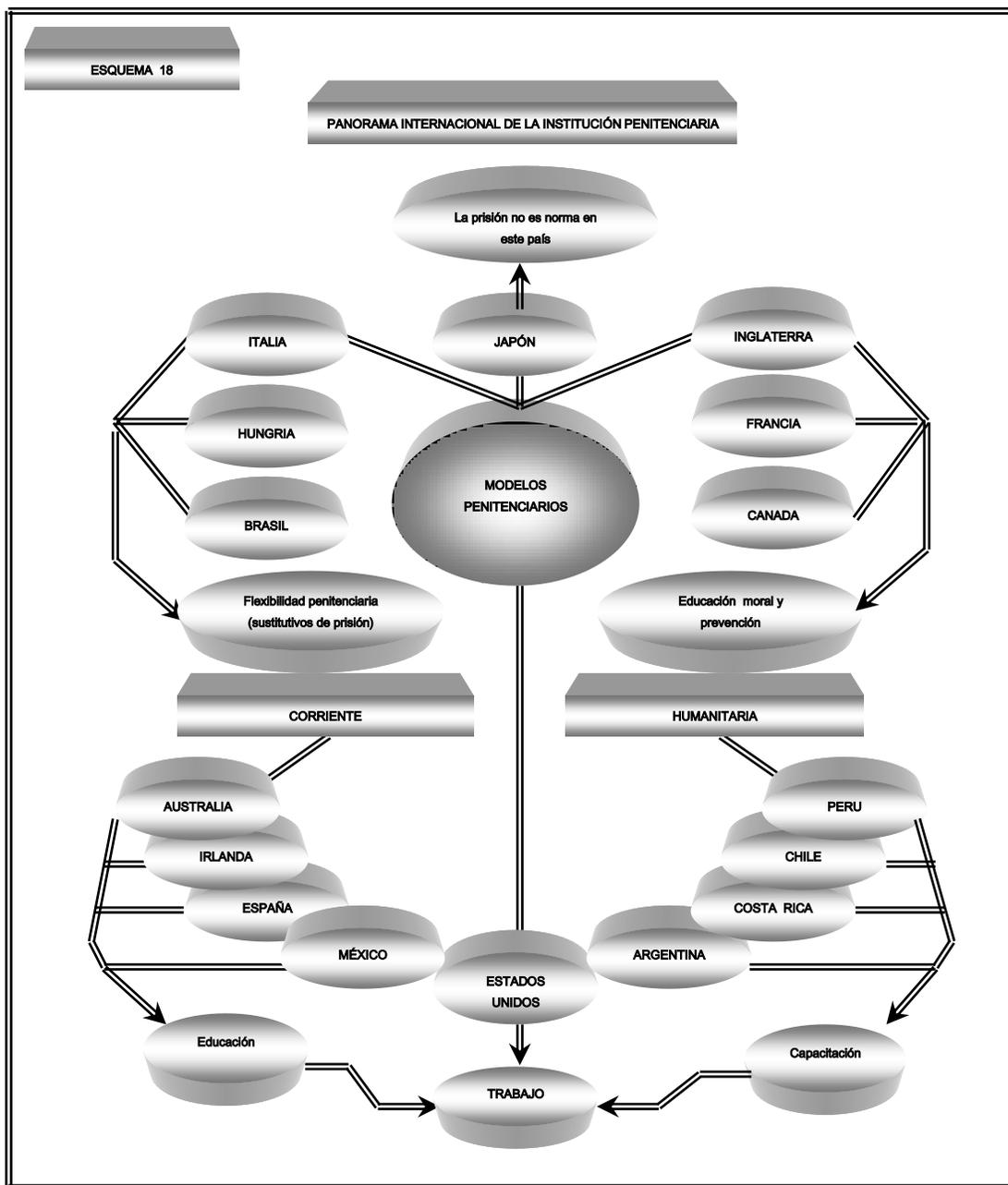
- PROCESOS DE CONTROL**
- 1.- DEJAR CONSTANCIA DE LAS EMPRESAS EN LAS CUALES SE REALIZÓ LA PROMOCIÓN.
 - 2.- VERIFICAR QUE LOS REQUISITOS SOLICITADOS A LOS CANDIDATOS A SOCIOS INDUSTRIALES SEAN ACORDES CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL.
 - 3.- NOTIFICAR A TRAVÉS DE OFICIO MEMORANDUM AL DIRECTOR DEL CENTRO Y AL JEFE DE SEGURIDAD Y CUSTODIA DEL CENTRO DE RECLUSIÓN, LA VISITA DEL CANDIDATO A SOCIO INDUSTRIAL PARA SU ACCESO A LAS INSTALACIONES.
 - 4.- VERIFICAR QUE SE EMITAN Y DEN A CONOCER LOS LINEAMIENTOS Y CRITERIOS A EVALUAR POR LOS SERVIDORES
 - 5.- VERIFICAR QUE LOS CONVENIOS CON LOS SOCIOS INDUSTRIALES QUE LABORAN EN LOS CENTROS DE RECLUSIÓN ESTEN DEBIDAMENTE FORMALIZADOS Y ACTUALIZADOS, AL IGUAL QUE LA INTEGRACIÓN DE SU EXPEDIENTE.
 - 6.- INFORMAR MENSUALMENTE A LA SUBDIRECCIÓN DE TRABAJO PENITENCIARIO, O EN SU DEFECTO CUANDO A SI SE REQUIERA LOS DESFASES QUE PRESENTAN LOS CONCEPTOS DE GASTOS INDIRECTOS Y PAGO DE NÓMINA CON SU RESPECTIVO 30% DEL FONDO DE AHORRO PARA LOS INTERNOS POR PARTE DE LOS SOCIOS INDUSTRIALES.
 - 7.- VIGILAR QUE LOS JEFES DE TALLERES DE LOS CENTROS DE RECLUSIÓN CONTROLLEN LAS DEFICIENCIAS QUE SE PRESENTEN EN EL PROCESO DE SUPERVISIÓN POR PARTE DE LOS SOCIOS INDUSTRIALES.
 - 8.- VERIFICAR QUE EL TOTAL DE LOS INTERNOS QUE LABORAN CON LOS SOCIOS INDUSTRIALES HAYAN SIDO AUTORIZADOS POR EL CONSEJO INTERDISCIPLINARIO DEL CENTRO DE RECLUSIÓN INVOLUCRADO, AL CUAL SE LE REQUERIRÁN LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA SU AUTORIZACIÓN.
 - 9.- VERIFICAR QUE LA MATERIA PRIMA QUE INGRESA AL CENTRO DE RECLUSIÓN INVOLUCRADO CORRESPONDA CON LA SOLICITUD DE SALIDA DEL PRODUCTO TERMINADO.
 - 10.- VIGILAR LA ATENCIÓN PUNTUAL DE LOS RECURSOS QUE DEBERÁN SER ENTREGADOS POR EL SOCIO INDUSTRIAL A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS, EN CUMPLIMIENTO AL CONVENIO FORMALIZADO CON LA D.G.P.R.S.



Continuando con el tema del trabajo penitenciario, mencionamos que en efecto, aunque prescindamos de sus posibles contenidos terapéuticos, y desde la perspectiva de readaptación penitenciaria, se busca procurar el retorno del sujeto al grupo social o, mejor dicho, crear posibilidades de participación de los internos en los sistemas sociales ofreciendo alternativas al comportamiento criminal. Por lo que la palabra resocializador es, en definitiva, aquella que, no solo trata de ahondar la separación y estigmatización propias de la condena penal, sino que también se ocupa de ofrecer al sujeto los medios necesarios para permitirle superar aquellos efectos preparando su retorno a la vida en libertad.

Se establece así la función del trabajo como fundamental para la construcción de un régimen penitenciario resocializador: en verdad, es difícil de imaginar un régimen de prisión adecuado a las exigencias derivadas del principio resocializador, en el sentido expuesto, que no se apoye de un modo decidido sobre la actividad laboral.

Por un lado porque el trabajo es un elemento central, capital de todo régimen penitenciario (como podrá observarse en el *Esquema # 18*), pero sobre todo debido a su condición de denominador común entre la vida en prisión y en el mundo exterior, son especialmente importantes sus potencialidades como vehículo de aproximación y comunicación entre ambos universos, el carcelario y el de afuera.



Fuente: Elaboración propia

Este esquema es muestra de las diversas tendencias y formas de aplicar la pena de prisión a nivel internacional, en países como Australia, Irlanda y España, el factor fundamental para la readaptación social es la educación. Mientras que países como Perú, Chile, Costa Rica y Argentina, dan mayor prioridad a la readaptación por medio de la capacitación. El caso de Estados Unidos, es ejemplo

de la imposición del trabajo *obligatorio* en las prisiones y la manutención de los internos por ellos mismos o por sus familiares resultado de la privatización de la organización penitenciaria. Por otra parte, también es necesario reconocer que existen formas alternativas a la prisión como la prestación de servicios a la comunidad, como una de las formas más empleada, actualmente diversos países la utilizan; entre ellos:

- Estados Unidos.
- Inglaterra.
- Francia.
- Luxemburgo.
- Alemania.
- Portugal.
- Holanda.
- Polonia.
- Hungría.
- Rumania.
- Bulgaria.
- Argentina.
- Costa Rica.
- Perú.
- Colombia.

Fuente: Barros (2000)

Lo valioso de la prestación de servicios a la comunidad es que ofrece oportunidades de empleo (muchos permanecen en el trabajo aun después del cumplimiento de la pena). Para realizar esto se necesita la vinculación de distintas dependencias que en el caso de los E.U. es el Departamento del Trabajo y el de Seguridad para integrar a los delincuentes a ciertas actividades en servicio a la comunidad.

El caso de México de manera constitucional existen tres factores fundamentales para lograr la readaptación social de los internos, la educación, la capacitación y el trabajo, pero hasta este momento, finales del año 2008 no se ha implementado medida alguna para tomar en consideración para los delitos

menores trabajo comunitario con la finalidad de disminuir el paso de los internos por algún centro de reclusión.

Por su parte Italia, Hungría y Brasil, aplican la llamada flexibilidad penitenciaria (sustitutivos de prisión), la cual posee un número muy grande de ventajas; no causa estigma; evita la impunidad, no representa un gravamen para el Estado; la sociedad la ve con buenos ojos, incluso porque el trabajo es productivo y reduce el déficit de vacantes en el sistema carcelario, alejando al condenado del ambiente nocivo de la prisión, manteniéndolo en el seno de la familia y de la comunidad; disminuye, comprobadamente, los índices de reincidencia de acuerdo a estudios realizados por el Instituto Internacional para la Prevención del Crimen y Tratamiento del Delincuente durante el año 2007.

En lo que respecta a países como Inglaterra, Francia y Canadá, dan prioridad a la educación, a la moral y a la prevención. Generando programas de atención para combatir problemas sociales, lo que se busca es evitar que la mayor cantidad de personas posible cometan delitos que terminen en la aplicación de la pérdida de libertad del individuo. *(Ver Cuadro # 65)*

CUADRO 65: SISTEMAS ENCAMINADOS A LA DISMINUCION DE LOS EFECTOS DE LA PRISION EN OTROS PAISES		
CADUCIDAD (ITALIA)	REVISION (INGLATERRA)	ECLECTICO (ALEMANIA)
Una vez transcurrido cierto plazo la prisión concluye automáticamente.	Otorga facultades a la autoridad para repasar periódicamente la subsistencia del fundamento de la reclusión.	En el que se acepta la revisión constante y la suspensión del cautiverio después de transcurrido cierto tiempo.
Se debe conseguir que LOS CODIGOS PENALES no estén saturados con la pena de prisión.		

Fuente: Instituto Internacional para la Prevención del Crimen y Tratamiento del Delincuente

La situación por el otro extremo reflejada en el caso de Japón es de mencionarse, ya que, con pocas disparidades entre ricos y pobres, excelente nivel de empleo, educación calificada y fuertes lazos familiares es, indudablemente, una

de las sociedades más seguras del mundo, con una bajísima incidencia criminal. Como se muestra en el *Cuadro # 66*:

CUADRO 66: COMPARACIÓN DE CRIMINALIDAD JAPÓN vs ESTADOS UNIDOS			
DELITO	JAPÓN	ESTADOS UNIDOS	% DE JAPÓN VS E.U.
HOMICIDIO	1,233 DELITOS AL AÑO	23,760 DELITOS AL AÑO	5.1%
ROBO	2,466 DELITOS AL AÑO	672,480 DELITOS AL AÑO	0.3%

Fuente: Instituto de las Naciones Unidas y de Asia para la Prevención del Crimen y Tratamiento de los Delincuentes

El panorama de Estados Unidos en comparación con Japón es muy diferente, E.U. presenta una gran disparidad entre pobres y ricos, no presenta el nivel de empleo que Japón, ni tampoco una educación tan calificada y el núcleo familiar se caracteriza por estar disuelto.

La finalidad de esta comparación es mostrar los dos extremos del aspecto criminógeno en el mundo, en este ejercicio se aprecian las características primordiales de cada uno, en el caso de Japón observamos que la fuerza de su aspecto cultural y de valores en la mayoría de su población junto con un adecuado manejo de los aspectos preventivos y manejo de prisiones mantiene un índice muy bajo de criminalidad. Contrariamente E.U. es el reflejo de un alto índice de personas reclusas a nivel mundial, lo cual lo ha llevado a crear mecanismos para el mejoramiento del manejo de sus prisiones, llegando a tal grado de privatizarlas y generar todo una industria carcelaria para conseguirlo.

No hay que olvidar que del ejercicio de los derechos inherentes a la actividad laboral se puede derivar un mayor acercamiento entre trabajadores penitenciarios y libres con base en su condición común de trabajadores, lo que impactaría de manera inmediata en el menor aislamiento y marginación de la

prisión. (Pero no llegar a la situación de sobreexplotación de la fuerza de trabajo de los internos) En donde la situación de los trabajadores libres quienes tienen pleno derecho al ejercicio de sus garantías individuales se verán en la necesidad de permitir gradualmente la participación de mano de obra de los reclusos en ciertos sectores industriales.

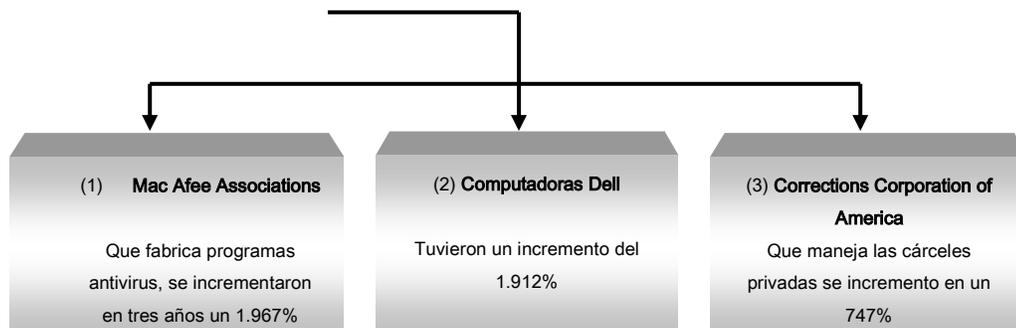
Por otra parte, no son de despreciar las consecuencias que el propio ejercicio y desarrollo de una actividad laboral de características adecuadas ha de producir en la propia estructura y organización del régimen carcelario: dada la apertura de espacios al ejercicio de los derechos laborales, lo que obligaría a una menor rigurosidad y mayor flexibilidad, en primer lugar, respecto de todo lo relacionado con la actividad laboral y también en la vida misma al interior de los establecimientos que, por dinámica adquirida en el ámbito laboral, presumiblemente habrá de tender a la construcción de un atmósfera de mayor permisividad y ampliación de los espacios de participación seria y efectiva de los privados de libertad, ya que como lo muestra el esquema anterior los llamados sustitutos de la prisión ó flexibilidad penitenciaria en México todavía son poco desarrollados y practicados.

Desde la óptica de la resocialización que aquí se pretende ha de existir una característica fundamental del trabajo penitenciario, que es el de poseer un carácter de Derecho-deber (*véase Cuadro # 67*), y no de obligación como es el caso del sistema penitenciario de Estados Unidos encaminado a lo que el Sociólogo Francés Loic Wacquant en su libro “Le prisons de la misère”, denomina a la Prisión Privada como una industria prospera, muestra de ello son los interesantes datos proporcionados por dicho autor que nos indican que desde que Corrections Corporation of América, Correccional Service Corporation, Securitor (con sede en Londres) y Wackenhut comenzaron a cotizar en la bolsa de valores,

la industria carcelaria, que mueve 4,000 millones de dólares anuales, es una de las preferidas de Wall Street.

CUADRO 67: DERECHOS DE LOS INTERNOS			
<p>DERECHOS HUMANOS</p> <p>(Los relativos a su calidad de persona humana)</p>	<p>DERECHOS QUE PROTEGEN SU PERSONA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A la vida ❖ A la salud ❖ A la dignidad humana ❖ A la integridad física y moral ❖ A la libertad ❖ Condiciones físicas aceptables 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asistencia médica ❖ Alimentación ❖ Prohibición de tortura o tratos crueles o degradantes ❖ De pensamiento, de creencias, personalidad. ❖ Instalaciones en óptimas condiciones ❖ Higiene
<p>DERECHOS FUNDAMENTALES</p> <p>(Derechos reconocidos en el texto constitucional y documentos internacionales que siguen vigentes a pesar de la situación de reclusión)</p>	<p>DERECHOS QUE AMPARAN SU SITUACIÓN JURIDICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Procesados o indiciados ❖ Sentenciados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Debido proceso legal ❖ Presunción de inocencia ❖ Legalidad ejecutiva (seguridad jurídica) ❖ Certeza de la pena ❖ Control judicial ❖ Defensa y asistencia con abogado
<p>DERECHOS ESPECIFICOS</p> <p>(Los que adquieren las personas presas por el hecho de estarlo y que se refieren, sobre todo, a esa especial circunstancia que es la reclusión. Estos derechos están reconocidos tanto en legislación nacional como en documentos internacionales)</p>	<p>DERECHOS DE QUE SON TITULARES EN VIRTUD DE LA SITUACIÓN DE ENCIERRO</p>	<p style="text-align: center;"><u>Interno Preventivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguridad jurídica ❖ Separación ❖ Readaptación social ❖ Tratamiento ❖ Beneficios <p style="text-align: center;"><u>Interno Ejecutivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación con el exterior ❖ Acceso a instancias internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Situación jurídica y localización. ❖ Procesados y sentenciados ❖ Hombres/Mujeres ❖ Menores/Adultos ❖ Sanos/Enfermos ❖ Trabajo ❖ Capacitación ❖ Educación ❖ Clasificación ❖ Evaluación periódica ❖ Libertad preparatoria ❖ Remisión parcial de la pena ❖ Preliberación ❖ Visita familiar e íntima ❖ Prensa escrita ❖ Correspondencia ❖ Autoridades del centro y de readaptación social ❖ Otras autoridades ❖ ONG'S ❖ Medios de comunicación

Además otros datos importantes son los observados a través de un seguimiento pormenorizado del autor y publicado en el Fortune Magazine el 29 de Septiembre de 1997, pág 2, sobre las acciones de empresas que más han crecido presentando la clasificación siguiente:



En el caso mexicano el tema de privatización de los reclusorios es punto de debate en el ámbito nacional, como resultado de las jugosas ganancias que puede propiciar y dejar en manos de particulares. Por lo que la utilización de los estudios organizacionales en la organización penitenciaria, es de vital importancia por el simple hecho de considerarla como un espacio social complejo, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción, política, cultural, afectiva, racional, etc.-, en donde múltiples actores propugnan diversos proyectos sociales y, por tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares.

Los estudios organizacionales ayudan a entender que una organización multiplica sus propias representaciones y funcionalidades y es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus. En el caso de la organización penitenciaria busca proveer de elementos organizacionales para su adecuado desempeño, pues, como sabemos las partes visibles de la organización (fronteras físicas y legales, objetivos y estructuras formales, reglamentos, organigramas y planes de trabajo), son importantes, sin embargo el verdadero significado de la organización reside en ámbitos no perceptibles a primera vista,

aquellos que se encuentran fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia, de ahí la importancia del esfuerzo de académicos por hacerla inteligible. (Montaño, 2000)

Recordemos que el término de estudios organizacionales trata de un concepto de origen europeo que intento vencer tanto la hegemonía estadounidense de la Teoría de la Organización como ampliar el espectro social analítico de la organización, recurriendo de manera más constante al pensamiento crítico. Debemos estar consientes de que “Una organización se establece en un contexto que es a la vez espacial y temporal, a la vez cultural, tecnológico, económico, político y social; pero que la organización no es mero reflejo sino proyecto basado en un alto nivel de heterogeneidad; que el entorno es reconstruido en la organización tanto como la organización lo es en espacios sociales más amplios; que el conflicto y el poder, la divergencia de principios e intereses y el desigual acceso a los recursos –financieros y simbólicos- caracterizan a nuestras organizaciones que la búsqueda de ficciones armónicas sobre las cuales levantar la eficiencia y la calidad”. (Montaño: 2000:29)

Específicamente la importancia de considerar a los estudios organizacionales para el estudio de la organización penitenciaria es porque van a estar sujetos a distintas ópticas las cuales pueden partir de varios supuestos que lleven a tener concepciones diferentes sobre una misma realidad organizacional, esta interdisciplinariedad es la que facilita la comprensión de las organizaciones. Además nos proporcionan una reflexión para recuperar el estudio de la realidad misma, ya que es necesario plantear como a través de esta se pueden hacer importantes aportaciones al conocimiento de las organizaciones, ya que el error que se ha cometido es el pensar nuestra realidad a través de los ojos de otros: de integraciones culturales históricamente diferentes y en donde las relaciones de

poder, liderazgos, procedimientos y modos de ser son diferentes. (Importación de modelos organizacionales)

El conocimiento de nuestra realidad mediante los estudios organizacionales es factible para un buen desempeño y funcionalidad de la institución penitenciaria en México, sino, estaríamos cayendo en la “Explotación Libre” de los internos a través del trabajo por empresarios privados, como a fines del Siglo XIX y comienzos del Siglo XX. Pero aunado a esta explotación se incrementaría la vigilancia y disciplina hacia los internos con ayuda de los avances tecnológicos, generando algo así como un “Modelo de Panóptico 2000”, donde con el circuito cerrado se puede mantener el control total del penal con pocas personas, como ya sucede en algunas cárceles de los Estados Unidos. En este caso la aportación económica de las prisiones privadas es el quitar un peso al erario público al dejar de mantener a los internos y por el contrario obtener cuantiosas ganancias por la sobreexplotación de su mano de obra.

Lo anterior solo es muestra de la violación extrema de los derechos fundamentales del interno, en México y en cualquier parte del mundo, independientemente del delito que haya cometido; pues en la actualidad el concepto de Penitenciaría: definido como un sitio donde se sufre penitencia, pero en el sentido más amplio que se pueda imaginar se reflejara al cien por ciento, si en primer lugar no se toma la actividad laboral en beneficio del interno; y no de los directivos y personal de cualquier centro de reclusión.

Por lo que resulta necesario superar la problemática organizacional que en la Penitenciaría y en otros centros de reclusión se presenta, veamos el *Cuadro # 68*.

CUADRO 68: PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL DE LA PENITENCIARIA

<p>Ingovernabilidad Y violencia</p>	<p>Se puede ver una extendida situación de ingovernabilidad y violencia que afecta a la mayoría de los establecimientos carcelarios y penitenciarios, derivados de una notable falta de capacidad de gestión, la situación general puede definirse como crítica</p>
<p>Incumplimiento de Obligaciones</p>	<p>La grave situación carcelaria observada compromete seriamente la obligación del Estado Mexicano de proteger la vida, integridad física, dignidad y seguridad jurídica de las personas privadas de libertad y de promover y facilitar su reintegración social, consagrada en la Constitución Nacional y en instrumentos de derechos humanos ratificados por ella.</p>
<p>Irresponsabilidades</p>	<p>Se observa con preocupación que, a pesar de la existencia de numerosos, detallados y actualizados informes sobre la situación penitenciaria y carcelaria preparados por instancias del poder ejecutivo, legislativo, judicial, no ha adoptado medidas efectivas para resolver la situación, incluyendo la debida aplicación de las leyes vigentes y la normativa de derechos humanos.</p>
<p>La manifiesta incapacidad de gestión penitenciaria y falta de voluntad política</p>	<p>Esto por parte de las máximas autoridades, para atender debidamente y resolver de manera efectiva la grave situación de derechos humanos que existe en la mayoría de centros de reclusión del país.</p>
<p>Mala selección de personal</p>	<p>La selección del personal de custodia y vigilancia no es apropiada sufriendo a veces presiones políticas para el nombramiento correspondiente. Una vez recibido el curso de iniciación, no se establecen ni se programan cursos de actualización, complementación y adecuación a las nuevas disposiciones técnicas penales y penitenciarias, ni a las exigencias que presenta la población penitenciaria, ante las condiciones sociales y políticas del país.</p>
<p>Precariedad Profesional (a nivel técnico)</p>	<p>Es contradictorio que siendo el fin de la pena la resocialización autoridades de los centros de readaptación dejen esta delicada y compleja tarea al personal de guardia ya que los profesionales en las ciencias sociales en las cárceles y penitenciarías es totalmente insignificante. Esta situación se agrava aún más porque los escasos profesionales que existen son contratados por períodos que van de 3 a 6 meses, a los que sigue un tiempo largo antes de ser ellos u otros contratados nuevamente. No existe en el sistema penitenciario mexicano carrera profesional penitenciaria adoleciendo así de una preocupante inestabilidad laboral del personal de los centros de reclusión.</p>
<p>Falta de continuidad en el personal directivo</p>	<p>El sistema penitenciario de México presenta, en los puestos de dirección, una alta inestabilidad que se manifiesta en sustituciones y retiros, que ciertamente impiden la continuidad en la consecución de los objetivos propuestos. Estos directores carecen además de programas de formación permanente para el ejercicio de su función y de la actualización necesaria, ante los frecuentes cambios de las normas jurídicas y penitenciarias.</p>
<p>Poca o nula asignación de Recursos</p>	<p>Se debe considerar como prioritaria la debida, expedita y adecuada asignación de recursos para todo el personal penitenciario, incluyendo la mejora de condiciones laborales y -muy especialmente- la capacitación integral, incluyendo buena práctica penitenciaria y derechos. Se debe revisar el carácter castrense del personal con el fin de garantizar un perfil netamente civil de dicha institución, acorde con las modernas tendencias de la profesión penitenciaria y a fin de garantizar una mejor estructura institucional democrática con óptima transparencia y rendición de cuentas.</p>
<p>Sobrepoblación</p>	<p>Sin embargo la práctica diaria demuestra lo contrario, en virtud de que por la sobrepoblación penitenciaria, (en la Ciudad de México la población hasta junio de 2001 es de 21,668 internos, con una sobrepoblación del 45.78% sobre la capacidad instalada, la cual es de 14,864) el personal improvisado a nivel Directivo y la presencia de ex - policías y militares, conllevan a que las formalidades del procedimiento sean letra muerta.</p>

Fuente: Elaboración propia

De las diversas problemáticas enunciadas en el cuadro anterior es indispensable la importancia de la aplicación adecuada de los estudios para el conocimiento de la personalidad del empleado de esta organización, lo cual demanda la implementación en los cuatros aspectos que se muestran en el *Cuadro # 69:*

CUADRO 69: ESTUDIOS ELABORADOS PARA EL CONOCIMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA			
MEDICO-PSIQUIATRICO	PSICOLOGICO	SOCIOCULTURAL	SOCIO-FAMILIAR
<p>Es el más importante se persigue valorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El grado de conformidad o inconformidad con la vida y consigo mismo. ➤ El tipo de relaciones amistosas y familiares que establece. ➤ El concepto que el sujeto tiene sobre lo que es el delito, para ver en qué forma entiende a los internos. ➤ Si el individuo entiende que, como empleado, se encuentra dentro del contexto de una sociedad y no solo desempeña su labor en función de un sueldo. ➤ El concepto que tiene sobre la ley. ➤ El concepto que tiene sobre lo que es la moral. ➤ La actitud que tiene ante la autoridad. ➤ Establecer su grado de inteligencia. ➤ El concepto que tiene de riqueza. ➤ Si tiene o no patología mental. 	<p>Este lo practicara un psicólogo sirviéndose de pruebas, con las que valorará el coeficiente intelectual, la cultura general, los problemas emocionales, las frustraciones, su actitud ante el sexo, etc.</p> <p>Por lo tanto en este caso se requerirá el auxilio obligado de un especialista.</p>	<p>Persigue entender y conocer las condiciones familiares, sociales y escolares, en las que el sujeto se ha desarrollado desde cuando niño y en las que se encuentra en la actualidad.</p> <p>Determinar si es propenso al delito o ajeno a este.</p> <p>Se debe fomentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interés en sus funciones respecto a la institución y sobre todo a los internos. ➤ Cordialidad en su relación con los internos. ➤ Deseos de superación personal y de aquellos que de el dependan. 	<p>Deberá ser practicado por una trabajadora social, quien entrevistara al empleado y hará visitas a su domicilio a fin de corroborar los datos por él proporcionados y obtener información directa de ese mismo medio familiar.</p> <p>Formara una ficha de identificación con los datos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad. ➤ Sexo. ➤ Domicilio. ➤ Estado civil. ➤ Personas que dependan de esta. ➤ Medios particulares de obtención de ingresos. ➤ Correspondencia de ingresos con modo de vida. ➤ Hábitos personales después del trabajo (alcohol, juegos de azar, reuniones, amigos, tabaquismo, farmacodependencia, condiciones de higiene) ➤ Grado de satisfacción de necesidades vitales (vestido, morada, alimento)

Pero no solo la adecuada selección y conocimiento de la personalidad del empleado de la organización penitenciaria es garantía para su buen desempeño, por ello, surge como parte complementaria e indispensable una capacitación constante y acorde a la realidad nacional del personal de base de la penitenciaria y centros de reclusión en todos los niveles. Veamos el *Cuadro # 70*, para tener un mayor conocimiento de las limitantes y alcances que posee la capacitación para el personal penitenciario en México.

CUADRO 70: LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PENITENCIARIO EN MÉXICO	
LIMITACIONES	ALCANCES
1. No cambia a las personas, si estás no se encuentran motivadas para generar su propio cambio.	1. Contribuye a la formación de trabajadores para desempeñar eficazmente una actividad determinada
2. No constituye hábitos o costumbres por si misma y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.	2. Proporciona a los trabajadores los elementos necesarios para un mejor análisis de sus actividades y favorece la toma de decisiones.
3. No supe aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos y estatus.	3. Favorece la participación interdisciplinaria ya que establece objetivos comunes.
4. No produce resultados satisfactorios si no se involucra a las autoridades en su diseño, contenido, ejecución y evaluación.	4. Estimula el manejo adecuado de relaciones interpersonales y facilita la integración en el trabajo.
5. No logra sus objetivos si se capacita por el solo hecho de hacerlo.	5. Facilita la realización de tareas que se traducen en responsabilidad compartida.
6. No ofrece buenos resultados sin la participación de las diferentes áreas de la institución.	6. Permite la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo.
	7. Constituye una variable que impacta al personal penitenciario para un cambio tanto personal como institucional.

Fuente: Elaboración propia

Esta importancia de la capacitación, se refiere a la instrucción formal o informal diseñada para mejorar el desempeño laboral del individuo, de manera que pueda alcanzar los estándares de desempeño. Las necesidades de capacitación pueden surgir de los informes de evaluación (Ver Formato de Evaluación de Empleados en Anexos) o establecerse de manera anticipada para quien venga a ocupar el puesto que se trate. En el caso mexicano muchas de las veces la

cuestión de la informalidad de contratación de personal no toma en cuenta el proceso antes mencionado.

Las cárceles y penitenciarias, muestran un deterioro real, como resultado de principios y actividades no realizadas. Lo que demanda una respuesta adecuada y oportuna ante esta deshumanizante situación, la que deberá fundarse en tres pilares básicos, relacionados estrechamente con: la selección, formación y actualización permanente del personal que trabaja en el sistema penitenciario mexicano:

- Una política de infraestructura carcelaria que facilite el tratamiento penitenciario de todos los condenados
- El respeto ineludible a los derechos humanos de todas las personas privadas de la libertad.
- Se recomienda que a corto plazo, se promueva la regionalización y actualización permanente de la capacitación para todos los funcionarios activos del sistema penitenciario.

En el caso del personal penitenciario también las competencias laborales se presentan como un instrumento para la capacitación adecuada del personal penitenciario y adquirir desde conocimientos básicos organizacionales hasta conocimientos especializados. *(Ver Cuadro # 71)*

CUADRO 71: COMPETENCIAS LABORALES Y APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN									
NIVEL	ORGANIZACIÓN DE COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DE APRENDIZAJE								
ACADEMICO AVANZADO	ESPECIALIZACIÓN / MAESTRIA / DOCTORADO								
	LICENCIATURA / TÉCNICO ESPECIALISTA / DIPLOMADO								
AVANZADO	EQUIPOS AUTODIRIGIDOS	FACILITACIÓN DE DINAMICAS GRUPALES	TOMA DE DECISIONES	LIDERAZGO DE SERVICIO	FORMACIÓN DE FACILITADORES DE APRENDIZAJE	PROGRAMAS ESPECIALIZADOS *NACIONALES *EXTRANJEROS	PROCESO DE MULTIHABILIDADES POLIVALENCIA PLANES DE REEMPLAZO		
INTERMEDIO ORGANIZACIONAL ESPECIFICO	GESTIÓN HUMANA: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES *PUESTO		PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES *PUESTO		ADMINISTRACIÓN: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES *PUESTO	MERCADEO: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES *PUESTO	SERVICIOS AL CLIENTE: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES *PUESTO		
INTERMEDIO SUCURSALES	SERVICIO AL CLIENTE: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES		DESARROLLO DE LIDERES: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES	VENTAS CORPORATIVAS: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES	FINANZAS: *POLITICAS *PROCESOS *FUNCIONES	MANEJO DE JUNTAS (FACILITACIÓN DE PROCESOS)		DINAMICAS DE EQUIPO Y TRABAJO COMUNITARIO	
INTERMEDIO ORGANIZACIONAL GENERAL	HÁBITOS	CALIDAD TOTAL	PROGRAMAS ESPECIFICOS DEL PUESTO	TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO	ACTUALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN	REDACCIÓN Y ORTOGRAFIA	CONTABILIDAD COMPUTO	IDIOMAS
BÁSICO SOCIAL	REUNIONES DE AVENENCIA		REUNIONES DE DISCUSIÓN	REUNIONES FAMILIARES	COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	CURSOS DE RELACIONES HUMANAS INTERNOS Y EXTERNOS		INTEGRACIÓN / INDUCCIÓN	
BÁSICO ORGANIZACIONAL	MISIÓN VISIÓN	VALORES	PLANES ESTRATEGICOS PLANES OPERATIVOS	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GENERAL Y POR ÁREAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS		REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO		HIGIENE Y SEGURIDAD ORGANIZACIONAL	
BÁSICO GENERAL	LECTURA LENTA (ALTIBAJOS) FLUIDA (SIN ALTIBAJOS)		ESCRITURA: *REDACCIÓN BÁSICA *ORTOGRAFIA BÁSICA	VALORES PSICOSOCIALES	COMUNICACIÓN: *ORAL *ESCRITA		CULTURA GENERAL: *CIVISMO / *LEYES / *GOBIERNO / *ECONOMÍA		

Fuente: Reza, 2001

Resulta necesario exponer los usos potenciales de las normas de desempeño implícitas para todos los papeles laborales, como el de identificar las necesidades de capacitación dentro del contexto de los objetivos ocupacionales, diseñar programas de capacitación, identificar cambios en los roles, planear las actividades de habilidades múltiples, establecer objetivos para el propio desarrollo, mejorar los sistemas de apreciación del desempeño y planeación de la mano de obra. A continuación se presentan las categorías necesarias para encontrar las competencias y los contenidos de formación correspondientes a un oficio dentro del taller de fundición correspondiente a la Penitenciaría de Santa Martha Acatitla.

Por lo cual se menciona que las fases para llevar a cabo un proyecto de este tipo son en primera instancia la elaboración de un Mapa Funcional con el propósito de desarrollar un panorama general de todas las funciones en un área ocupacional u organización, que en este caso es en el área de talleres de nuestro objeto de estudio, esto para iniciar el cambio que permita que se desarrollen las normas de competencia; el desarrollo de esta primera etapa nos ayudará a identificar cuales funciones, dentro de la organización, son exclusivas de la misma, por ejemplo, cuales necesitarán ser prioritarias para el desarrollo, ya que pocas personas las llevarán a cabo; identificar cuales funciones ya han sido desarrolladas dentro de la organización (por ejemplo, administración de la D.G.P. y R. S., técnicos penitenciarios o INCAPE) y, en consecuencia, no necesitaran desarrollarse, o tendrán una prioridad menor; en esta etapa debemos identificar las estructuras del grupo de trabajo para el desarrollo de las normas basado en las áreas funcionales incluidas en el mapa; estudiar el alcance y las prioridades de cualquier ejercicio de establecimiento de normas potenciales; demostrar y explicar la filosofía de las normas, tanto a personal administrativo de seguridad y custodia y sobre todo a los internos que trabajan en los diversos talleres.

Una segunda fase es apoyarse en un servicio de consultoría, que se dedique a la búsqueda y obtención de aceptación para identificar las mejoras, estructuración hacia la jerarquía inicial. Esta consultoría debe ser usada para garantizar que no falten funciones y que la terminología empleada sea comprensible para los involucrados, pero también para confirmar o mejorar la jerarquía de las funciones y promover las primeras etapas del trabajo y explicar la filosofía que las respalda. En esta fase la consultoría la pueden proporcionar organismos certificadores acreditados de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social de manera conjunta con capacitadores e impartidores de cursos de la Secretaría de Seguridad Pública, D.G.P. y R. S. e incluso del Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE)

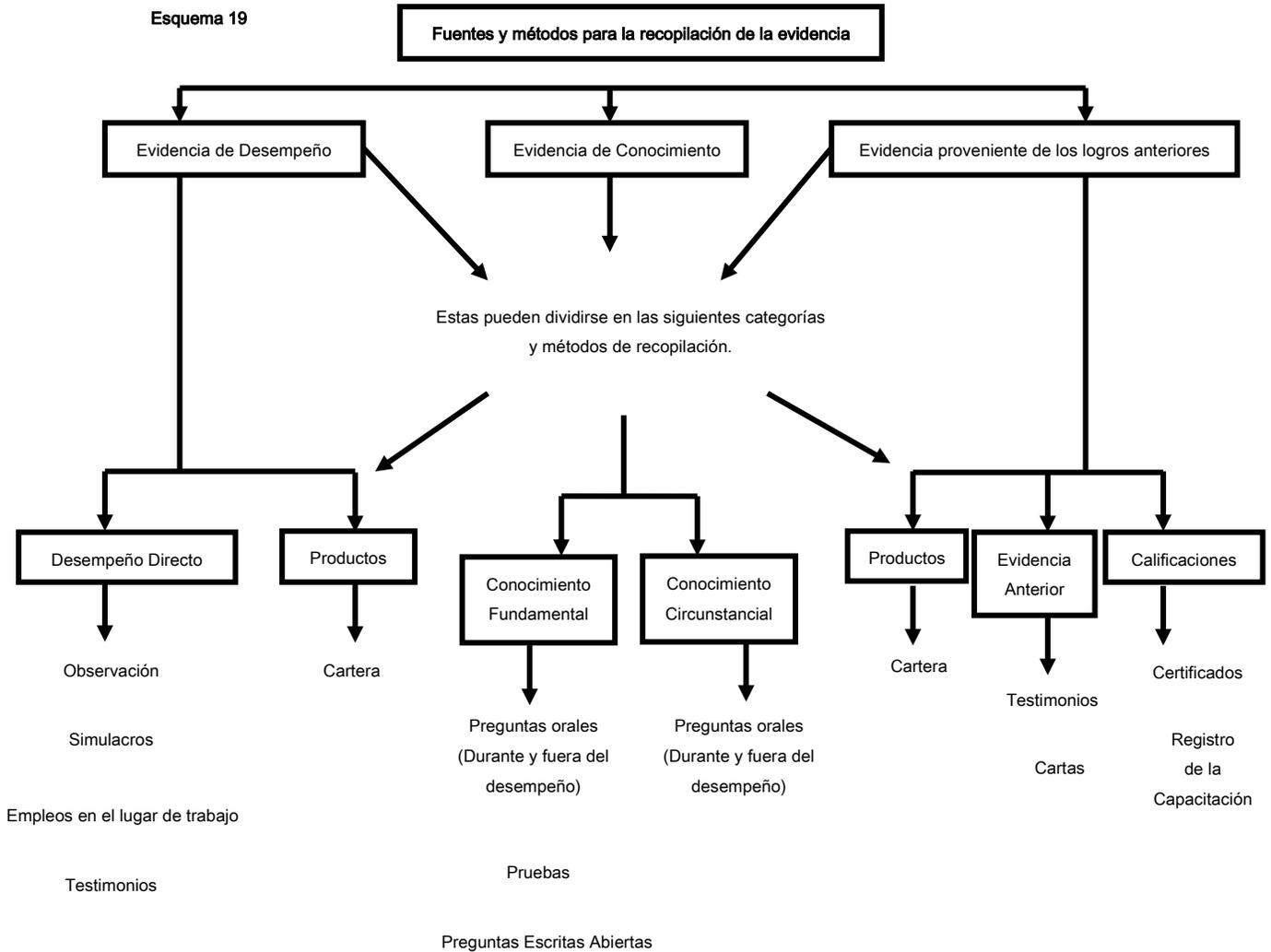
Como tercera fase tenemos a la consolidación de unidades y elementos, donde se debe de revisar el mapa funcional para desarrollar una estructura estable de unidades y elementos listos para el establecimiento de las normas, para ser usada como una estructura contra las que se establecerán los criterios de desempeño y los campos de aplicación.

FORMATO DE UNA NORMA TECNICA DE COMPENIA LABORAL		
Título de la Unidad: proporciona una descripción de un conjunto de elementos (adecuado para explicar en sí mismo su significado en la base de datos de normas técnicas)		
Título del elemento: Establece lo que puede realizar una persona.		
Criterios de Desempeño (declaraciones evaluadoras, que describen un resultado al desempeñar un elemento, que si demuestra y es comprobable el desempeño de la persona, será testimonio de su competencia)	Requerimientos de evidencia y lineamiento de la evaluación.	
	Evidencia del desempeño	
	Evidencia del desempeño directo	Evidencia del producto
	Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño contra los cuales el resultado de las normas debe ser demostrado mediante la evidencia del desempeño. Asimismo, detalla que cantidad de evidencia se necesita, por ejemplo, la frecuencia de desempeño en diversos contextos.	Detalla los resultados / productos tangibles que podrían utilizarse como evidencia y cuánta se necesita.
Campos de aplicación (Lista las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, que una persona deberá enfrentar, además de demostrar su competencia)	Evidencia de Conocimiento	
	Conocimiento fundamental	Conocimiento circunstancial
	Detalla el conocimiento de: a) Métodos. b) Principios. c) Teorías, que son una constante en el desempeño competente.	Detalla el conocimiento que permite a los candidatos tomar decisiones relativas y adaptarlas a circunstancias variables: a) Información (por ejemplo, la legislación) b) Cultura (por ejemplo, estilos de desempeño / producción, estructuras de responsabilidad).
	Guías de Evaluación	
	Detalla, por lo general, los métodos de evaluación y cómo se comparan los diferentes conjuntos de evidencia (esto podría parecer un documento independiente).	

Fuente: OIT, 2000

Una cuarta fase es la que tiene que ver con la redacción de los criterios de desempeño y los campos de aplicación, ambos, necesarios para producir un conjunto de normas que puedan ser evaluadas y que sean usadas como base para la evaluación de las normas; ya que, los criterios de desempeño proporcionan las declaraciones evaluativas contra las cuales se evalúa a una

persona, el campo de aplicación delimita y detalla las circunstancias bajo las cuales el elemento y los criterios de desempeño deben llevarse a cabo y cómo recopilar una evidencia. (Ver Esquema # 19)



Fuente: Cook (2000)

La quinta fase es la consultoría, que sirve para obtener aceptación para todas las normas, así mismo identificar las mejoras de las mismas, para garantizar la inclusión de todas las unidades o elementos, garantizar que las unidades y elementos son accesibles en sus arreglos actuales, así como con el anteproyecto del campo de aplicación, garantizar que la terminología empleada sea

comprensible para los involucrados en este proceso, garantizar que los criterios de desempeño y el campo de aplicación sean completos y precisos.

Como sexta fase es tenemos que identificar los requerimientos de evidencia, para proporcionar un conjunto de especificaciones de la evidencia y así permitir que sean evaluables las normas de una manera universal.

Una séptima fase es la redacción de guías de evaluación, con el objetivo de explicar cómo se encuentran los requerimientos de evidencia, para garantizar que los evaluadores entienden todos los requerimientos de la evaluación de la competencia, para garantizar que los criterios de desempeño y el rango de enunciados sean completos y precisos.

La octava fase es realizar un pilotaje, cuyos objetivos son confirmar o mejorar la valoración de las normas, confirmar y mejorar el lineamiento para los evaluadores, para garantizar que las competencias sean evaluables en el lugar de trabajo y acostumbrar a la gente a la evaluación en el lugar de trabajo.

En la última fase tenemos a las normas finales y recopilación de información, que deben ser usadas para incorporar cualquier tipo de retroalimentación y cambios a partir de las fases anteriores y deben contener toda la información complementaria necesaria para hacer que las normas sean cordiales hacia quienes las utilizan.

Para el desarrollo de este tipo de proyectos es necesaria la aplicación de métodos y ayudas en el proceso de establecimiento de las normas para la organización penitenciaria en cada una de las etapas mencionadas y que se concentran en el formato siguiente:

FORMATO METODOS Y AYUDAS EN EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE LAS NORMAS PARA LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA		
ETAPA	MÉTODOS	AYUDAS
1. Mapa Funcional.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de escritorio. (DNC) • Reuniones de los secretarios técnicos (CTI) • Cuestionarios y encuestas.(Internos) • Talleres. (Internos) • Divulgación de la información. (Otros centros de reclusión) • Entrevistas. (Personal Directivo y Administrativo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de solución de problemas. • Explicación de la terminología. • Comunicados sobre el análisis funcional. • Preguntas sobre el taller estructurado.
2. Consultoría.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres y consultoría. (Personal Penitenciario e Internos) • Cuestionarios y encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones informativas. • Documentación explicativa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de la información. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de ayuda.
3. Consolidación de las unidades y los elementos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones del grupo técnico. (CTI y Consultores STPS) • Reuniones de los secretarios técnicos. • Cuestionarios y encuestas. • Talleres. • Divulgación de la información. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de solución de problemas. • Explicación de la terminología. • Análisis Funcional. • Preguntas sobre el taller estructurado. • Líneas de ayuda.
4. Redacción de los criterios de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones del grupo técnico. (CTI y Consultores STPS) • Talleres y consultoría. • Cuestionarios y encuestas. • Divulgación de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de solución de problemas. • Ejemplos.
5. Consultoría.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres y consultoría. (Consultores STPS) • Cuestionarios y encuestas. • Divulgación de la información. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones informativas. • Documentación explicativa. • Líneas de ayuda.

Fuente: Andreani, 1997

Para generar un proyecto de competencias laborales dentro del sistema penitenciario se deben establecer diversas etapas, componentes, metas y resultados principales del sistema de desarrollo de competencias. Una primera etapa, es un análisis general de la organización que nos dirija a una evaluación de necesidades; en donde se identifiquen y realicen listas de funciones y tareas, con el propósito de conducir un análisis del trabajo; en donde se verifiquen tareas del mismo y se seleccionen las tareas para el entrenamiento; que contengan los datos de verificación de tareas y las tareas a ser incluidas en el programa de entrenamiento.

En este análisis de tareas se identificarán los pasos y procedimientos, las necesidades de conocimientos, los factores de seguridad, la identificación de normas, la forma de toma de decisiones y otros datos que sean necesarios para su adecuada identificación y desarrollo; además para la conformación de requerimientos instruccionales para cada tarea, incluyendo normas específicas de desempeño de acuerdo como la situación lo requiera.

Una segunda etapa es el diseño del plan de acción para conseguir el establecimiento de normas de competencia, esta etapa tiene que ver con determinar el enfoque del entrenamiento del personal administrativo de la penitenciaria, a través del diseño específico de un programa aceptado por la mayoría de los involucrados, así como la designación de lugares específicos para el entrenamiento (espacios exclusivos para esta actividad), el desarrollo de objetivos de aprendizaje (terminales e intermedios), el desarrollo de medidas de desempeño (evaluaciones de habilidades, actitudes y conocimientos). En esta etapa se deben desarrollar las especificaciones del programa de entrenamiento denominado diseño curricular.

La tercera etapa desarrolla el perfil de competencias (DNC de los internos), materiales para el entrenamiento (módulos o guías de aprendizaje, de los medios de soporte (material didáctico y práctico) y del entrenamiento de los instructores tanto de la STPS como de la penitenciaria

La cuarta etapa es la implementación, mediante una prueba piloto de la revisión de los materiales y del plan de entrenamiento en donde se debe seleccionar, orientar y entrenar al personal que se involucre en el desarrollo de competencias, definiendo los horarios de instrucción y conducción del mismo. Apoyada en información del proceso, producto, seguimiento y costos del programa con el fin de elaborar un Informe de los logros y mejoramiento del mismo.

La quinta y última etapa es la evaluación formativa, que debe documentar los resultados del entrenamiento, además de recoger información del proceso, producto, seguimiento, costos del programa, analizar información obtenida, compilar e interpretar información y generar acciones correctivas en un programa de evaluación y mejoramiento. *(Ver cuadro # 72)*

CUADRO # 72 ETAPAS PARA GENERAR UN PROYECTO DE COMPETENCIAS LABORALES DENTRO DEL SISTEMA PENITENCIARIO			
		Resultados	Recursos
Etapa I	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación para el desarrollo de cada sector. • Plan general de desarrollo de los programas. • Plan de desarrollo de cada programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas de la STPS • Comité de consultores (sectores económico y asociativo).
Etapa II	Concepción	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las competencias (comportamientos, criterios y condiciones de evaluación). • Definición de objetivos estrategias y medios de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de internos trabajadores de la penitenciaría. • Especialista. • Comités de consultores (sector de formación).
Etapa III	Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Realización del programa de formación y de los documentos que lo acompañan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas del ministerio. • Comités de consultores (Sector de formación).
Etapa IV	Puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación experimental • Aprobación de autoridades penitenciarias. • Proyecto de las puestas en marcha • Puestas en marcha 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de aplicación. • Especialistas. • Comité de evaluación (sectores económico y asociativo)
Etapa V	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de evaluación. • Recopilación de información. • Informe de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas de la STPS.

Fuente: Elaboración propia con base en Andreani, 1997

La información mostrada es indispensable para repensar la manera en que se debe impulsar la actividad laboral dentro de la penitenciaría y en otros centros de reclusión, desde el punto de vista de organizacional, en donde los actores principales son el personal que convive diariamente con los internos; pero también con la participación de los diversos sectores industriales y de gobierno que respalden este tipo de proyectos e iniciativas. En lo que respecta a la aplicación práctica como tal de las normas técnicas de competencia laboral una vez establecidos los parámetros y lineamientos a seguir desde el ámbito directivo institucional se presenta un análisis en el taller de fundición, pues debemos recordar que es uno de los pocos talleres industriales existentes dentro de la

penitenciaria, además de que es el que agrupa tareas que requieren un mayor grado de habilidad y conocimiento por el tipo de maquinaria que utiliza, como son maquinas de fresado, rolado, de corte, etc. El realizar este tipo de ejercicio es con el único objetivo de conjuntar la parte teórica y práctica que proporcionan las competencias laborales. Por lo que en primer lugar debemos tener presente que un oficio (empleo) con un nivel de calificación determinado será caracterizado por una o varias competencias cuya certificación integrará un diploma, veamos:

Ejemplo: Oficio = Diploma.

Oficio:

“Técnico en fresado”

Competencia global:

El titular del diploma de “técnico en fresado” debe ser capaz sólo y en forma autónoma de administrar los medios de fabricación de su puesto de trabajo, es decir de:



Se debe desglosar de competencias constitutivas (como se muestra enseguida):

- Preparar los procesos operativos;
- Realizar el preajuste de las herramientas, el cambio de fabricación;
- Ejecutar las operaciones, la verificación de los resultados de la acción;
- Realizar el mantenimiento de primer nivel y la implantación de los procedimientos de diagnóstico.

Se deben considerar cuatro aspectos importantes de la definición de estas competencias:

1.-Una competencia incluye capacidades para realizar algo, capacidades generales, las cuales impactaran el dominio de saberes y saber-haceres.

Ejemplo: la competencia global del diploma estudiado implica desarrollar cuatro capacidades generales.

- C.1. Informarse.
- C.2. Procesar la información y decidir.
- C.3. Aplicar, realizar.**
- C.4. Dar mantenimiento.

A su vez, la capacidad **C3** se desglosara en cuatro capacidades constitutivas:

- C3.1 Ajustar maquinas y herramientas.
- C3.2 Realizar el fresado.
- C3.3 Verificar la conformidad de un producto.**
- C3.4 Redactar un informe de control.

Para retomar el mismo ejemplo, el desarrollo de la capacidad intuitiva **C3.3** implicará el dominio de saberes tecnológicos asociados a ella, tales como:

Saberes-haceres:

- Utilización de los instrumentos de medida más utilizados en fabricación;
- Micrómetro (instrumento utilizado para medidas de precisión)
- Interpretación de tolerancia de forma, de posición.

Saberes:

- Noción de superficie de referencia.
- Noción de gama de control.
- Sistema ISO.
- Nociones de geometría de los volúmenes.
- Nociones de mecánica.

2.-Las capacidades generales son capacidades para realizar actividades, es decir series de tareas bien definidas en situaciones de trabajo determinadas por:

- Las condiciones tecnológicas y los recursos de que se dispone,
- El entorno en que la actividad se desarrolla.
- Se precisa que las capacidades por desarrollar y demostrar son las correspondientes a un puesto de control electrónico (que es el utilizado en empresas del exterior de la penitenciaria)
- Se explicitan las condiciones solo y en equipo, en forma autónoma.
- Se precisan, para la capacidad C3.3, los documentos y equipos de que se dispone.
- Las especificaciones por respetar.

Las competencias que integren un diploma serán definidas a partir de actividades en situaciones de trabajo-clave, es decir las que caracterizan el proceso de trabajo.

3.-La adquisición de las capacidades generales requiere del desarrollo de capacidades intermedias que, corresponden, en primer tiempo, a situaciones de trabajo sencillas que se van haciendo progresivamente más complejas. Los niveles sucesivos deben explicitados y corresponder a unidades de aprendizaje sucesivas.

Ejemplo:

A la capacidad general C3.3 “Verificar la conformidad de un producto” podrá corresponder una capacidad intermedia y una capacidad terminal.

- Capacidad intermedia:

Verificar la conformidad dimensional de un producto, capacidad de:

- Realizar las medidas.
- Consignar los resultados.

- Decidir sobre la aceptación del producto.

Con base en:

- El puesto de control con instrumentos de medida.
- Una pieza por controlar.

➤ Capacidad terminal:

Verificar la conformidad de un producto, capacidad de:

- Integrar el conjunto de medición y asegurar su ajuste;
- Realizar las mediciones;
- Efectuar los ajustes oportunos;
- Decidir sobre la aceptación del producto.

Con base en:

- Un producto por verificar;
- El puesto de control con sus componentes estándares e instrumentos de medida.

4.-Si bien parte de las capacidades generales parecen competencias transferibles...

Ejemplo:

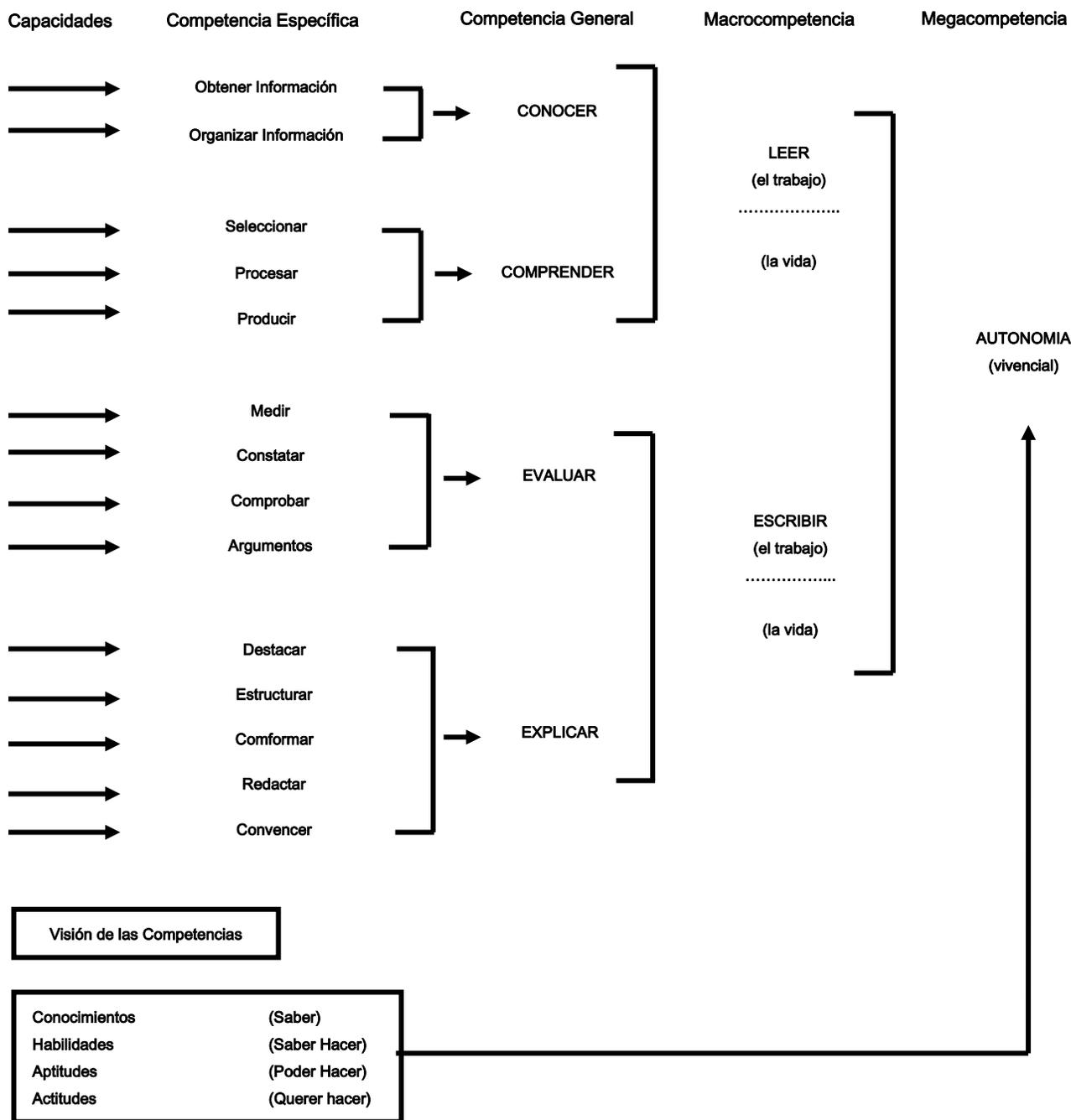
- Informarse.
- Procesar la información.
- Decidir.

Éstas habilidades no solo son a priori, porque son definidas en situaciones de trabajo determinadas y reales, de aquí que obtengan el valor para considerarlas como en conjunto de competencias transferibles, que pueden ser desarrolladas en situaciones de trabajo un poco distintas y que su ejercicio pueda ser analizado y

sistematizado por el capacitando o por el interno para su desarrollo personal y profesional en el caso que desee participar en la certificación de una norma de competencia laboral dentro de prisión. (Ver Esquema # 20)

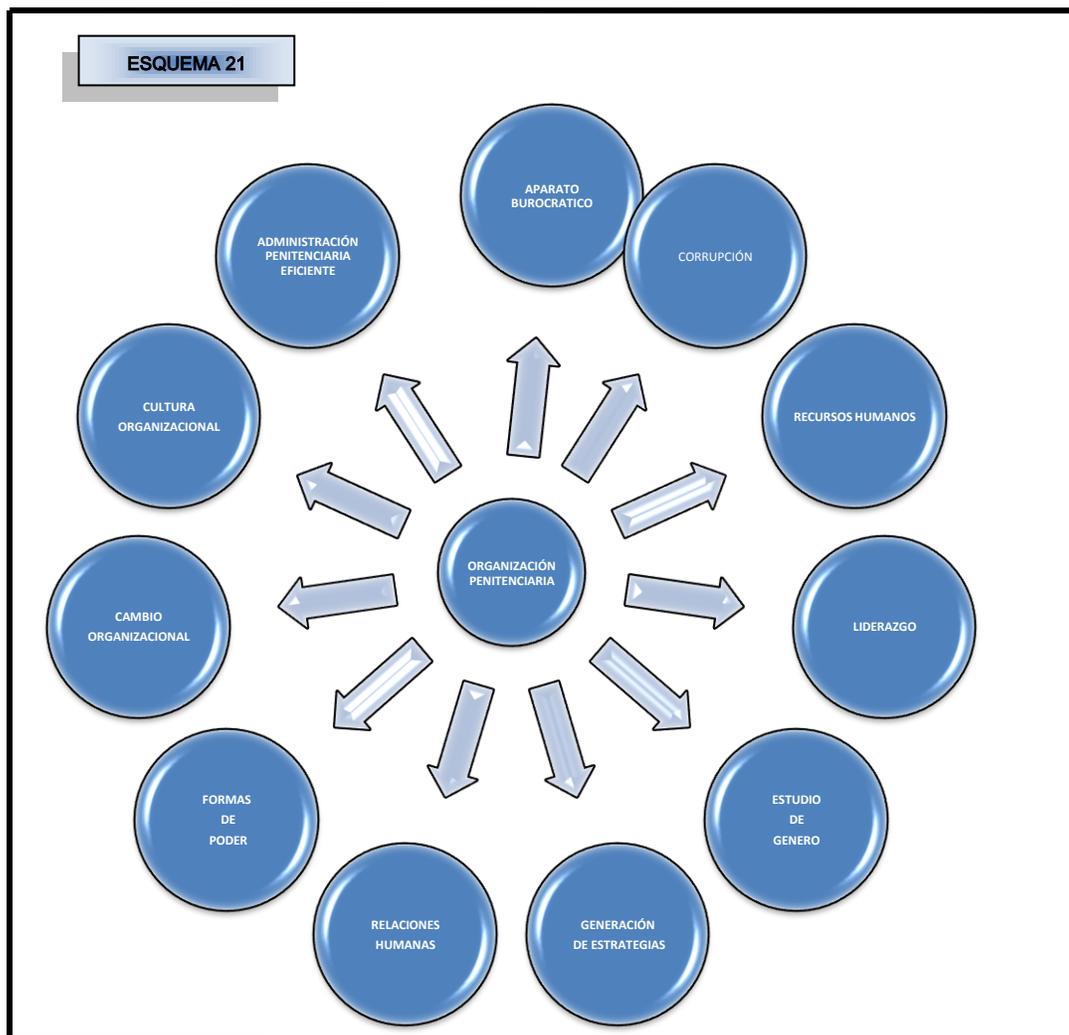
Esquema 20

Criterios y Secuencias de Competencias



El papel de la formación es el favorecer que el capacitando adquiera las competencias que le permitan cambiar de trabajo, adaptarse a las innovaciones; es la forma verdadera del desarrollo personal y del desenvolvimiento de la autonomía. Recordemos que solo es competencia lo que permite desarrollarse más allá del simple oficio.

Como se observo en este trabajo, se dejan al descubierto aspectos relevantes que surgen de la organización penitenciaria, por lo que a continuación se presenta *el Esquema # 21*, una ruta crítica de las investigaciones que pueden ser abordadas ¿por qué no? desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales.



Finalmente, es importante plantearse las siguientes interrogantes que dan la pertinencia al trabajo penitenciario ya no solo dentro de la institución penitenciaria (el caso que nos compete), sino también fuera de ella (como una alternativa a mediano plazo a tomarse en cuenta): ¿Cómo reinsertar al excarcelado en el mercado de trabajo, cuando en reclusión hizo cualquier cosa, menos trabajar, o destino su tiempo y sus fuerzas a tareas marginales, sin destino económico ni aceptación, que le convirtieron en un artesano del siglo pasado? ¿Cómo resolver el grave problema de trabajo del liberado en un país en que prolifera el desempleo? ¿Cómo allegarle medidas de subsistencia honrada, sino tienen acceso a una ocupación lícita, o la que tiene es precaria o no le aporta lo necesario para satisfacer sus necesidades más elementales? ¿Qué espacio queda para resolver, ahora y aquí, en la crisis de los internos?

Concluimos que el impacto de las competencias laborales en los internos del sistema penitenciario debe ser considerado en una visión retrospectiva para exigir a los reclusorios que preparen hombres libres, o liberables, no individuos absolutamente descalificados para enfrentar de nuevo la vida normal, pero también con una visión a futuro, que requiere de la sociedad una conducta incluyente por dos razones; porque es debido moral y jurídicamente y porque nos conviene; ya que está en juego la seguridad pública, que es en rigor, la seguridad de cada quien.

CONCLUSIONES

“La teoría y el conocimiento sirven para mejorar la realidad”.
García (1974)

Como consecuencia de la sobrepoblación, hacinamiento y condiciones potencialmente explosivas en la mayoría de los centros de reclusión es que se deben tomar aspectos relevantes de la política de readaptación social, como la educación, la capacitación, la salud y el trabajo penitenciario, además deben ser objeto de programas urgentes de modernización para que puedan cumplir con los supuestos normativos que les dan origen. En este sentido y ante las precarias condiciones de trabajo en la mayoría de los reclusorios del DF. Y ante los índices de subocupación, ocio, improductividad, tensiones, conflictos y frustración que provoca en los internos, la política de readaptación social que trunca uno de sus pilares fundamentales –el trabajo- resulta ineficaz para resocializar a quienes han delinquido, para que se logren reincorporar a la sociedad, como miembros útiles y responsables.

La situación por la que atraviesa el sistema penitenciario en particular la Penitenciaría requiere ser atendida mediante la unión de esfuerzos y voluntades de todas las áreas sustantivas de la Dirección General y del Gobierno Federal, a efecto de que desde el ámbito de su competencia, se contribuya con el más perseverante y decidido espíritu innovador, en pro del surgimiento y fortalecimiento de una nueva cultura aplicable al trabajo penitenciario, fincada en el respecto a la dignidad de las personas privadas de su libertad por mandato jurídico. (Entrevistado 10)

Pero en esta labor se debe tener la participación de los sectores público, social y privado con condiciones bien definidas de protección a los internos, para generar fuentes de empleo penitenciario productivo, permanente, digno y

remunerado. El propósito no es generar situaciones degradantes para el individuo (como puede considerarse la visión privatizadora de los Estados Unidos), sino más bien empleos productivos en actividades rentables que posibiliten un frente adicional de productividad, para el crecimiento del país.

Un problema grave en México, es que no se cuenta con un registro de datos completos, actualizado, confiable sobre la situación general del trabajo en el sistema penitenciario. Por lo cual surge la necesidad de iniciar un censo sistemático de los principales indicadores del trabajo penitenciario, tanto a nivel DF como nacional de los centros, que contabilice el número de industrias, personal ocupado, número de horas hombre trabajadas, cifras de inversiones, ventas, utilidades, salarios e insumos y mucho menos de datos cualitativos que produce el trabajo penitenciario sobre la readaptación social del interno.

Todo lo anterior debe ser apoyado concertando convenios, mediante un análisis detallado de cada reclusorio junto con el involucramiento de la industria local y la inversión federal, así como del montaje de maquinaria específica en cada nave industrial penitenciaria, además de la capacitación de la mano de obra, distribución, comercialización y venta de los productos. Es aquí donde se pueden obtener los beneficios ya mencionados de las competencias laborales, entendidas como un programa de carácter permanente enfocado a la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, conforme a las transformaciones de la economía, la tecnología, la producción y en general de la sociedad.

Debemos ver a la capacitación laboral más allá de un proceso administrativo del área de recursos humanos de las empresas, ya que, las tendencias actuales de la capacitación laboral en nuestro país están vinculadas a un modelo de desarrollo centrado en los procesos productivos, esto significa que ahora las empresas tratan de orientar su producción para responder a las cambiantes necesidades del mercado. Esto necesariamente está requiriendo

flexibilidad en los esquemas de producción, y por lo tanto de organización de las empresas. El significado que esto está adquiriendo en el mundo del trabajo es el de la especialización cada vez mayor y la segmentación de los procesos productivos. Se está trabajando bajo el modelo de los que se ha denominado estructura de redes y equipos de trabajo, los cuales están integrados por trabajadores habilitados para desempeñar diferentes funciones dentro de los procesos productivos. De esta manera en la actualidad ya no es la manufactura lo que le imprime más valor a los productos, es el valor agregado que incorporan los servicios lo que actualmente representa la mayor parte del costo.

Los puntos nodales que forman parte de este programa (competencias laborales), son el desarrollo de las capacidades denominadas fundamentales (lectura, escritura y manejo de las matemáticas) que permitan a los internos a resolver problemas de su vida laboral y que les proporcionen las herramientas para seguir trabajando. Por lo que resulta necesaria la definición de estándares que determinen la expectativa de desempeño de un individuo en el lugar de trabajo y la precisión de los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para satisfacerla; y el establecimiento de mecanismos de certificación de estas competencias.

Partiendo de la realidad en México, que la población trabajadora posee una escolaridad promedio de seis años y la única posibilidad significativa de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y capacidades para el trabajo es en el lugar de trabajo en la que presta sus servicios. También debemos tener presente que la gran mayoría de las personas han aprendido en el campo laboral los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un trabajo. Implementar un enfoque de competencia laboral en el sistema penitenciario como principal orientador de los sistemas de formación y capacitación, puede tener impacto a nivel nacional y dotar recursos humanos (internos) calificados en la dirección que

demanda la nueva organización productiva (interna [penitenciaria] y externamente [mercado]), la innovación tecnológica y la competencia global.

Como base principal se necesita establecer dentro de los centros de reclusión mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos independientemente de la forma en que las hayan adquirido y con base en una norma de carácter nacional organizar un sistema de formación y capacitación basado en normas de competencia laboral que facilite a los individuos el tránsito entre educación, conocimientos y trabajo, además de apoyos económicos a los centros para que se promuevan estos procesos; dar seguimiento y evaluar los impactos del proyecto en su conjunto, así como promover y coordinar investigaciones que retroalimenten a todos los componentes.

Como un primer paso resulta necesario conformar un sistema de información de normas de competencia laboral que apoye la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal de las empresas y oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo hacia el enfoque de competencia laboral. En relación a los trabajadores, se pronostica que este reconocimiento y certificación de competencias les facilitaran la adquisición y desarrollo de multihabilidades que les permitan adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por las normas técnicas de competencia laboral; les permitirán la acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas, así como el desarrollo de su autoestima, además de facilitar la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo, permitiéndoles alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad que requieran los socios de la industria penitenciaria.

Entre los beneficios que se ven en este proyecto se encuentran contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo y los requerimientos de las empresas para compatibilizarlos a través de las estrategias de capacitación. Acreditar con criterios comunes las competencias alcanzadas por los trabajadores, independientemente de la forma en que las hayan adquirido. Que las áreas involucradas en este proceso puedan orientar sus programas de capacitación y formación técnica en función de las demandas y necesidades del sector productivo y de los avances de la tecnología y la transformación productiva. Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación para reducir trámites y simplificar procedimientos y orientar la política pública para el fomento y estímulo de la formación y la capacitación en los centros de reclusión y finalmente establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer y apoye la toma de decisiones de las autoridades para el otorgamiento de beneficios y diagnóstico real del desempeño laboral del interno dentro de la institución.

Para el sistema penitenciario lo anterior representaría reestructurar las formas de organización de sus procesos de producción y administración de las relaciones de trabajo; y para los internos sería una forma de adaptarse a nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo y al desarrollo de la competencia laboral, que bien puede generar o adecuarse a una terapia rehabilitadora y sobre todo productiva para dichos individuos, estableciéndose también un beneficio a largo plazo, específicamente después de que el individuo cumpla su pena, pues contara con la certificación de las habilidades adquiridas o desarrolladas durante su estancia en prisión. Y hasta cierto punto dicha propuesta puede ser considerada posteriormente como un Apoyo Post-institucional; fundamental para evitar el círculo vicioso de la reincidencia, como consecuencia de las características favorables que posee el trabajo.

Aspecto clave para entender la deficiente planeación del sistema penitenciario ha sido que la finalidad de la ejecución, solo sea, de mera contención en establecimientos inadecuados. Prácticamente no existe el soporte criminológico y la acción ejecutiva no cuenta con mecanismos de control de la legalidad. En suma, la ejecución y cumplimiento de la pena privativa de libertad no se identifica en nada con aquella científica individualizada que propugna la ley de normas mínimas.

Durante el encarcelamiento se produce una suerte de insensible suspensión de la existencia, una fractura entre los mundos de fuera y de dentro, un decrecimiento del tiempo vital, infinitamente más lento en la prisión que en la libertad. (Carranza, 2001)

El complejo de la organización se refiere a la estructura y funcionamiento del sistema penitenciario. Para un desenvolvimiento eficiente de este sistema es preciso que la organización esté dirigida por la finalidad que se le asigna a la institución carcelaria, es decir, por la readaptación social. Para ello se requiere un modelo de institución en la que prevalezcan las necesidades del tratamiento, entendido éste como un ofrecimiento de posibilidades para una estancia productiva y una reintegración social útil para el condenado y la sociedad. Pero para lograr este cambio es necesario revisar y modificar algunos aspectos fundamentales de la organización penitenciaria como la estructura de la administración, el cuerpo de funcionarios, el marco normativo y la clasificación de los establecimientos.

No podrá conseguirse un cuerpo profesional de funcionarios de prisiones si antes no se organiza a la administración penitenciaria. Es necesario reorganizar a la administración penitenciaria, partiendo de la prescripción constitucional, procurando la intervención de los gobiernos federal y estatal en unas bases

mínimas que se refieran a aspectos normativos, administrativos, financieros y de condiciones materiales de ejecución. La administración penitenciaria debe basarse en la dependencia directa y vertical, asegurando el ingreso especializado y el servicio profesional de carrera.

No es que no haya recursos para la materia penitenciaria, es que están mal administrados, y por supuesto que a esta deficiencia contribuye la caótica organización penitenciaria actual. Opciones hay, ya sea estableciendo competencia para los jueces penales o instituyendo la figura del juez de ejecución o en su caso del juez penitenciario. Se hace urgente pues la actualización y modernización del sistema de ejecución de la pena privativa de libertad.

Concluimos diciendo, de nada sirve el más ambicioso sistema penitenciario y sus instrumentos adaptadores como lo son la preliberación, la remisión parcial de la pena en base al trabajo y buen comportamiento, la educación, las relaciones del interno con el exterior y los substitutivos penales de la prisión por multa o trabajo a favor de la comunidad, o la creación de una institución abierta (cosa que no existe todavía en México; *Ver Cuadro # 73*) si a pesar de todo lo anterior sigue prevaleciendo la desorganización y corrupción en las actividades y procedimientos formales dentro de los penales.

CUADRO 73: EXISTENCIA DE INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS DE READAPTACIÓN EN EL SISTEMA PENITENCIARIO MEXICANO.			
(SI EXISTE)	(SI EXISTE)	(NO EXISTE)	(NO EXISTE)
COLONIAS Y CAMPAMENTOS PENALES	CENTRO FEEDERAL DE REHABILITACION PSICOSOCIAL	HOSPITALES PARA INFECCIOSOS	INSTITUCION ABIERTA
Solamente la isla MARIA MADRE tiene población, encontrándose en el abandono las islas MARIA MAGDALENA Y MARIA CLEOFAS y el Islote de SAN JUANITO. (NAYARIT)	Cuenta con hospital psiquiátrico (MORELOS)	Los internos que padecen enfermedades infecto contagiosas son atendidos en áreas médicas de los centros penitenciarios.	Desde 1971 se espera la creación de este tipo de institución, cuya finalidad es reducir el excesivo uso de la prisión preventiva.

Fuente: Elaboración propia

El incremento de la población carcelaria, la falta de infraestructura adecuada, y los niveles de corrupción interna y falta genuina de readaptación, denotan la baja inversión en recursos humanos y recursos materiales para resolver la crisis penitenciaria. Además no existe la voluntad político-administrativa para enfrentar tales desafíos. Es decir, esta situación general indica que las prisiones no se consideran un rubro sustantivo o relevante tanto dentro de la agenda política de México como de las políticas de asignación de recursos. Las prisiones son vistas, en otros términos, como un renglón en el que no vale la pena invertir, sino, más bien, como un gasto que siempre sería deseable poder economizar o en este caso “privatizar” como se pretende en nuestro país.

Terminamos con la sugerencia que de manera acertada plasmo Alexander Naime (2000) y que todo investigador e interesado en mostrar la realidad de las organizaciones en México debe seguir:

“**D**esenmascarar a las organizaciones significa descubrir sus rasgos reales más allá de organigramas, manuales o políticas descritas formalmente; implica descifrar las características reales en su comportamiento, en su integración, en su operación debido a que cada organización tiene códigos de comportamiento no escritos y que los estudios organizacionales deben descifrar”.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Alcalde Castro Manuel, 1982, Las nuevas formas de organización del trabajo: Un análisis sobre su viabilidad. Ed. Akal, pp. 311.
- 2) Ansoff, Igor y E. Mc Donnel, 1993, Why make strategy explicit, en Implanting strategic management. Ed. Pretice hall pp. 49-69.
- 3) Arellano David, Cabrero Enrique, 1999, El dilema de la importación de modelos organizacionales (hacia una reconstrucción posmoderna del cambio en las organizaciones gubernamentales mexicanas). CIDE.
- 4) Arellano David, Cabrero Enrique, 2000, El Gobierno como estructuras organizacionales, CIDE, pp. 5-15.
- 5) Ashby, R., 1979, Principles of self - organism Systems.
- 6) Barba Antonio, 1991, Reflexiones sobre la Administración, en Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. UAM- Porrúa.
- 7) Barba, A. y Montaña, L. 2001, Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias, Porrúa, México DF.
- 8) Bozeman Barry, 1998 Todas las organizaciones son públicas: tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas, FCE, pág.245.
- 9) Cabrero M. Enrique, 1999, Gerencia Pública Municipal: Marco de Análisis Estratégico para la toma de decisiones de Gobiernos Municipales. CIDE.
- 10) Caplow, T., 1974, Principles of Organizations, Harcourt N.Y.
- 11) Castillo J. José, 1992, La automatización y el futuro del trabajo (diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores) Ed. Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid, España, pp. 698.
- 12) Cohen Bruce J, 1993, Introducción a la sociología Ed. Mc Graw Hill, pp. 199.
- 13) Coriat Benjamín, 1992, Pensar al revés, Ed. Siglo XXI..
- 14) Coriat Benjamín 1995, Made in France, Ed. Alianza, Buenos Aires.
- 15) Coriat Benjamín, 1996, "El taller y el robot", Ed. Siglo XXI. pp. 266.
- 16) De la Cuesta J., 1982, Penitenciarismo, Doctrina Penal, Ed. De Palma, B.A, Argentina.
- 17) Diario Oficial de la Federación 1976-2008 (cambios en el sistema penal)
- 18) Diario Oficial de la Federación, 1990. Reglamento de Reclusorios y Centros de Readaptación Social del DF. / 20 febrero 1990 pp.42.

- 19) Doctrina Penal, 1982, Ed. Depalma, Buenos Aires, Argentina.
- 20) Duverger, Maurice, 1962, Métodos de las Ciencias Sociales. Ed. Ariel Barcelona.
- 21) Etzioni, 1975, Organizaciones Modernas, UTEHA, México.
- 22) Freyssenet, M. 1991, ¿Paradigma de la flexibilidad o nueva relación salarial? , Humanitas, Buenos Aires.
- 23) García Andrade Irma, 1989, Sistema Penitenciario Mexicano (Retos y perspectivas), Ed. Sista México D. F.
- 24) García Ramírez, Sergio, 1974, El escaso desarrollo penitenciario y la crisis de la prisión, FCE/UNAM, Méx. DF.
- 25) García Ramírez Sergio, 1975, La prisión, Ed. FCE/UNAM, Méx. D.F.
- 26) García Ramírez Sergio, 1979, El final de Lecumberri (reflexiones sobre la prisión), Ed. Porrúa, Méx. D.F.
- 27) García Ramírez Sergio 1993, Desarrollo de los sustitutivos de la prisión”, IJUNAM, pág 36.
- 28) García Valdez Carlos, 1997, Historia de la prisión: teorías economicistas. Critica. Edisofer, Madrid.
- 29) Hanser, M., 1995, Los sistemas de fabricación flexibles y las empresas del futuro, Humanitas, Buenos Aires.
- 30) Hax, Arnoldo y Majiuf N, 1997, Estrategias para el liderazgo competitivo. De la división a los Resultados Ed. Granica, B:A: Argentina pp. 23-70.
- 31) Hernández, D., 1995, Reestructuración de las empresas y cambio tecnológico, OIT.
- 32) Ibarra Colado, Eduardo, 1986, El Fenómeno Organizacional Capitalista más Allá del control bravermaniano, en Juegos Organizacionales, pp. 43-108.
- 33) Ibarra Colado, Eduardo, 1992, Mito y poder en las organizaciones, Trillas, México DF.
- 34) Ibarra C. E., 2001, La Universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización, UAM/ANUIES, México DF.
- 35) INEGI, 2004. Estadísticas Judiciales en Materia Penal, Cuaderno Núm. 9, pp. 619.
- 36) Inostroza, F. Luís, 2001, Las organizaciones en la evolución del desarrollo de México (problemática organizacional y perspectivas para el siglo XXI) pp.36.
- 37) Kagono, 1993, An evolutionary view of organizational adaptation; summary and implications, en Strategic us evolutionary management a us-Japan comparison of strategic and organization. Ed. North Holland, Amsterdam.
- 38) Labastida, D. Antonio, 2000, El sistema penitenciario mexicano, Ed. Delma, Méx. D.F.

- 39) Leite, M., 1996, Reestructuración productiva: calificaciones y capacitación, Mimeo.
- 40) Lida E. Clara, Pérez Toledo Sonia, 2001, Trabajo, ocio y coacción. UAM-Iztapalapa / Porrúa , México D. F. pp.205.
- 41) Maturana, H. y Varela, F., 1973, de maquinas y de seres vivos, Ed. Universidad, Santiago de Chile.
- 42) Maturana, Humberto, 1997, La objetividad. Un argumento para obligar. Ed. Dolmen, Santiago de Chile pp. 7-74.
- 43) March. G. James y Olsen. P. Johan, 1997, El Redescubrimiento de las Instituciones, en Reglas y la Institucionalización de la acción.
- 44) Marchiori Hilda, 1985, Institución Penitenciaria, Ed. Córdoba Argentina.
- 45) Méda Dominique, 1998, El trabajo.- un valor en peligro de extinción. Ed. Gedisa España, pág. 287.
- 46) Melossi Dario y Pavarin: Massimo, 1980, Cárcel y fabrica (Los orígenes del sistema penitenciario Siglo. XVI-XIX) Ed. Siglo XXI. México D. F: pp. 237.
- 47) Meyer W. John y Rowan Brian, 1999, Organizaciones Institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia, en el Nuevo Institucionalismo en el análisis Organizacional. Ed. FCE, PP. 79-103.
- 48) Mintzberg Henry, 1998, Safari a la estrategia Ed. Granica.
- 49) Monane, H. J., 1967, A Sociology of Human Systems, N.Y.
- 50) Montañó Hirose Luis, 1982, Los desafíos de la docencia, Hacia la construcción – siempre inacabada – de la Universidad. Ed. UAM - Iztapalapa.
- 51) Musi, Nahnias, J., 1979, Las relaciones humanas dentro del contexto penitenciario, Academia Mexicana de Ciencias Penales, Ed. Porrúa. Méx. DF.
- 52) Paiva, V., 1996, Competencias para la modernización de la enseñanza media, Mimeo.
- 53) Pariente Fragoso José L. 1995, Metáfora de la prisión, en Teoría de las Organizaciones: Un enfoque de metáforas, UAT. Pp. 247.
- 54) Peláez Ferrusca Mercedes, 2001, Derechos de los internos del sistema penitenciario mexicano, Cámara de Diputados LVIII Legislatura/UNAM, Méx. D.F.
- 55) Perrow Charles, 1995, Sociología de las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, pp. 342.
- 56) Piffner y Sherwood, 1979, Organizational Administrative.
- 57) Piore, M. y Sabel. Ch., 1989, The second industrial divide, N.Y. Basic Book.
- 58) Poder Ejecutivo Federal, 1995. Programa de prevención y readaptación social 1995-2000.

- 59) Poder Ejecutivo Federal, 1995. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Mayo 1995, Talleres Gráficos de México. Pp.136.
- 60) Poder Ejecutivo Federal, 2000, Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, Mayo 2000.
- 61) Porter, M., 1994, La ventaja competitiva, Mimeo.
- 62) Powell, W. Walter y Dimaggio J. Paul, 1999, Retorno a la Jaula de Hierro: El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad colectiva en los campos organizacionales, FCE, pp. 104-125.
- 63) Pozas María de los Ángeles, 1994, Modernización de la Industria y Relaciones de Trabajo, Ed. FES México D. F. pp.146.
- 64) Ramírez J. de Jesús y Navarro Ernesto, 1999, El estudio de la Estrategia dentro de las organizaciones: CIDE.
- 65) Rasmussen, R., (1993), Reestructuración productiva y trabajo en América latina, OIT, Santiago de Chile.
- 66) Revueltas Andrea, 1992, México: Estado y Modernidad UAM- Xochimilco. pp. 222.
- 67) Rifkin Jeremy, 2000, La era del acceso: La Revolución de la nueva economía. Ed. Paidós Barcelona, pp.366.
- 68) Sarre Íguiniz Miguel 1992, Improcedencia de la prisión preventiva para las personas procesadas por delitos cuya penalidad admite un sustitutivo de prisión, CNDH, pág. 11.
- 69) Schein, H. E., 1975, Organizational Psychology, Prentice hall.
- 70) Schein, H. Edgard, 1982, Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall, México. pp.88-232.
- 71) Simon, H., 1982, La nueva ciencia de la decisión Gerencial, El Ateneo, Buenos Aires.
- 72) Sistema Nacional de Seguridad Pública, 1997, Programa de Prevención del Delito
- 73) Steiner A: George, 1983, Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber. Ed. Continental.
- 74) Stake, R. E., 2001, Investigación con estudios de caso. Ed. Morata, Madrid. Pp. 247.
- 75) Suárez Tirso, 1999, Estrategia, Estructura y cultura, en la pequeña empresa mexicana pp. 117-148.
- 76) Thompson, A. 1976, Modern Organizations, N.Y.
- 77) Turner, B. 1994, Organizacional Symbolism: Cultura y crisis del management en una prisión, Sage, Londres.
- 78) UNINET, 1996, Decreto por el que se aprueba el programa de prevención y readaptación social 1995-2000., 19 de Julio de 1996.

- 79) Vattimo Gianni, 1985, El fin del la modernidad: nihilismo y hermenéutica.
- 80) Villanueva C. Ruth y Labastida D. Antonio, 1994, Consideraciones básicas para el diseño de un reclusorio, Ed. PGR y Revista General de Derechos Humanos, Méx. D.F.
- 81) Wacquant Loic, 2000, Las cárceles de la miseria, Ed. Manantial B.A. Argentina, pp.187.
- 82) Wieserl, W., 1962, Organismos, estructuras, máquinas, Eudeba, Buenos Aires.
- 83) Weber, M., 1989, Economía y Sociedad, Ed. Coyoacan.
- 84) Weber, M., 2001, ¿Que es la Burocracia?, Ed. Coyoacan, México DF.
- 85) Zarifian, P., 1995, La emergencia de la organización por procesos: la búsqueda de una difícil coherencia, Siglo XXI, Documento de trabajo Núm. 5.

HEMEROGRAFIA

- 86) Academia Mexicana de Ciencias Penales, 1979, Criminalia, Ed. Porrúa, Méx. D.F. Año XLV, 1-3, Enero-Marzo.
- 87) Alfil. C. Miriam y H. Méndez Luis, 2000, Modernidad Reflexiva y Movimientos sociales, en El Cotidiano. Año 19, Núm. 100; Marzo-Abril. UAM-Azcapotzalco. Pág. 9-27.
- 88) Arias García Juan J, 1989, Observación participante y hermenéutica: un ensayo metodológico, en Relaciones Núm. 1-2 UAM-Xochimilco. Pág. 162-169.
- 89) Araujo Paullada Gabriel, 1993, La cárcel como pedagogía totalizante, en Tramas. Num. 5 Junio, UAM-X. pp. 41-52.
- 90) Araujo Paullada Gabriel, 2002, "Intervención en la cárcel" en Tramas. Núm. 18-19, Junio-Diciembre UAM- Xochimilco, pág. 339-350.
- 91) Azaola. G, Elena, 1996, Prisiones para mujeres en México, en Alegatos Núm. 32, Enero – Abril, UAM- Azcapotzalco, pp. 175-182.
- 92) Azzolini, Alicia, 1996, Los Antecedentes históricos de los criterios de terminación de la pena en el derecho penal mexicano, en Alegatos núm. 32, Enero- Abril, UAM- Azcapotzalco, pp. 153-160.
- 93) Azzolini, Alicia, 2000, Legitimación política y sistema penal: La aplicación generalizada de la prisión preventiva, en Alegatos Núm. 46, Septiembre-Diciembre, UAM-Azcapotzalco, pp. 489-499.
- 94) Barba Antonio, 2000, Cambio Organizacional y cambio en los paradigmas de la administración, en Iztapalapa Núm. 48 UAM-Iztapalapa. Pág. 11-34.
- 95) Baz. Margarita, 1999, El cuerpo Instituido, en Tramas. Núm. 5 Junio, UAM-Xochimilco, Pág.109-123.
- 96) Becerra Alejandro, 2000, Reforma del Estado y Globalización. Año 16 Núm. 100; Marzo-Abril. UAM-Azcapotzalco. El Cotidiano Pág. 149-159.
- 97) Bravo Salazar Patricia, 1994, La empresa pública en el nuevo contexto liberal. (Nuevas relaciones Estado-Sociedad), en Gestión y Estrategia Núm. 5; Enero Junio UAM-Azcapotzalco. Pág. 86-93.

- 98) Camacho Brindis, María, 1994, La Regulación de la culpa en el Código Penal Mexicano, en Alegatos Núm. 28, Septiembre- Diciembre, UAM-Azcapotzalco, pp. 423-434.
- 99) Camacho Brindis, María, 1995, El bien Jurídico penal, en Alegatos Núm. 31, Septiembre – Diciembre UAM- Azcapotzalco, pp. 427-438.
- 100) Camacho Brindis, María, 1996, Realidad social y función punitiva, en Alegatos Num. 33, Mayo- Agosto, UAM-Azcapotzalco, pp. 321-330.
- 101) Catalano, A., Hdz. Y Rojas, E., 1992, Crisis y flexibilidad, Revista de Justicia Social No. 11/12, Buenos Aires.
- 102) Criminalia, 1995. Cárcel y actividad laboral, Año LXI, Núm. 2, Mayo-Agosto, Méx. D.F.
- 103) De la Garza Enrique, 1998, Hacia dónde va el trabajo humano, en Trabajo. Año I, Núm. 1; Enero- Junio, Ed. Centro de Análisis del Trabajo. Pág. 33-54.
- 104) De la Rosa A. Ayuzabet, 2002, Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional, en Administración y Organizaciones. Año 4, Núm. 8; Marzo. UAM-Xochimilco. Pág. 11-42.
- 105) De la Rosa Reyes, María de los Ángeles, 1999, Reflexiones pedagógicas sobre la capacitación laboral, en Alegatos Núm. 42, Mayo-Agosto, UAM-Azcapotzalco, pp. 389-400.
- 106) Del Castillo Arturo, 1996, El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional: Conceptos y enunciados explicativos. CIDE, Documento de trabajo Núm. 44, pp.34.
- 107) De la Cuesta J 1995, Derecho al trabajo, Criminalia Año LXI Núm. 2, Mayo-Agosto, Méx. DF.
- 108) Esparza Valdivia Martín H, 1994, El papel de la Empresa Pública, en Gestión y Estrategia Núm. 5; Enero Junio UAM-Azcapotzalco. Pág. 94-99.
- 109) Espinosa Infante Elvia, 1994, Calidad Total. Una alternativa de Organización del trabajo en México, en Gestión y Estrategia Núm. 5; Enero Junio UAM-Azcapotzalco. Pág. 46-53.

- 110) Fernández Ruvalcaba Martha M. 2001, Transferencia de modelos de consultaría organizacional: El enfoque socioeconómico. en *Administración y Organizaciones*. Año 4, Núm. 7; Noviembre UAM-Xochimilco. Pág. 168.
- 111) Fiol Michell y Ramírez M. Guillermo, 1995, Control de Gestión: ¿Qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas?, en *Gestión y Política Pública* Vol. IV, Núm.2, segundo semestre 1995. CIDE Pág. 305-325.
- 112) Flores Cruz, Francisco, 1994, Tiempo, pena y personalidad (Hacia una política carcelaria), en *Alegatos* Núm. 27, Mayo – Agosto UAM-Azcapotzalco, pp. 173-178.
- 113) Florida Richard, Martin Kenney, 1991, Transplanted Organizations; the transfer of Japanese Industrial organization to the US, en *American Sociological Review*, Vol. 56, Inssue 3 Pág. 381-389.
- 114) Gallardo Velásquez Anahí, 1994, Nuevas Formas de Organización frente a la reestructuración productiva. en *Gestión y Estrategia* Núm. 5; Enero Junio UAM-Azcapotzalco. Pág. 25-32.
- 115) García Ramírez, Sergio, 1995, La regulación Internacional del derecho penitenciario, *Criminalia* Año LXI Núm. 2, Mayo-Agosto, Méx. DF.
- 116) Gómez Jorge, 2002, Pensar, sentir, vivir una Institución, en *Tramas*. Núm. 18-19, Junio-Diciembre UAM- Xochimilco, pág. 381-389.
- 117) González M. Fernando, 2002, Análisis Institucional y Socioanálisis, en *Tramas*. Núm. 18-19, Junio-Diciembre UAM- Xochimilco, pág. 51-72.
- 118) Gonzáles T. Enrique, 2003, El cambio en el paradigma de la Reforma del Estado: del ajuste económico al cambio organizacional en las agencias organizacionales, en *El Cotidiano*. Año19, Núm. 121; Septiembre –Octubre. UAM-Azcapotzalco. Pág. 79-92.
- 119) Jiménez Prieto Silvia L., 1999, Propuestas Organizacionales para la administración del cambio, en *Gestión y Estrategia* Núm.15 Enero Junio UAM-Azcapotzalco. Pág. 84-93.
- 120) Jiménez T: Miguel, 1993, La reestructuración productiva ¿Nueva Doctrina Industrial?, en *Gestión y Estrategia*. Núm. 5; Enero Junio UAM-Azcapotzalco. Pág. 33-45.

- 121) Jiménez T. Miguel, 1999, La Globalización y su efecto en la Administración Laboral: ¿Ajuste o Nuevo paradigma?, en Gestión y Estrategia Núm. 16 Julio Diciembre UAM-Azcapotzalco. Pág. 74-81.
- 122) Kaminski Gregorio, 1990, Metáforas del encierro (Ética Institución y Subjetividad), en Tramas Núm. 1 Diciembre UAM-Xochimilco Pág. 111-119.
- 123) Larrañaga Salazar, Eduardo, 1996, Los ladrones, en Alegatos Núm. 34, Septiembre – Diciembre, UAM-Azcapotzalco, pp. 517-526.
- 124) Lastra, Lastra, José Manuel, 2003, La buena fe en el Trabajo: ¿Un principio que se difumina?, en Alegatos, Núm. 53, Enero-Abril, UAM-Azcapotzalco, pp. 13-26.
- 125) Linhart, D., 1990, ¿Que cambios en la empresa?, Revista Sociológica del trabajo Núm. 11.
- 126) López Garza Martha P., 2001, Un modelo sistémico para enfrentar el cambio organizacional, en Gestión y Estrategia Núm. 20 Julio Diciembre UAM-Azcapotzalco. Pág. 74-81
- 127) López H. María Victoria, 2003, Sistematización de los Estándares Internacionales de Trabajo en la Globalización, en Alegatos Núm. 53, Enero-Abril, UAM-Azcapotzalco, pp. 129-136.
- 128) Manero Brito Roberto, 1990, Introducción al Análisis Institucional, en Tramas. Núm. 1 Diciembre UAM-Xochimilco Pág. 121-157.
- 129) March. G. James y Olsen. P. Johan, 1997, El ejercicio del poder desde una perspectiva Institucional, en Gestión y política pública Vol. VI Núm. 1, primer semestre. Pág. 41-71.
- 130) Medina Salgado César, 1994, La innovación en las organizaciones modernas. en Gestión y Estrategia Núm. 5; Enero Junio UAM-Azcapotzalco. Pág. 54-63.
- 131) Medina Salgado César, 2002, Caos y complejidad en las organizaciones, en Gestión y Estrategia Núm. 22; Junio- Diciembre UAM-Azcapotzalco. Pág. 100-109.
- 132) Mier Raymundo, 1993, Orden jurídico y condena. La gestión de las desapariciones, en Tramas. Num. 5 Junio, UAM- Xochimilco, pág. 71-106.

- 133) Montaña, L., 1990, Organización y sociedad: el vínculo estratégico, Serie de Investigación UAM-I.
- 134) Montaña Hirose Luis, 2000, La Transferencia de modelos organizacionales una propuesta analítica, en Administración y Organizaciones. Año 3 Núm. 5; Noviembre UAM-Xochimilco. Pág. 200.
- 135) Montaña Hirose Luis, 2002, Estrategias Empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México, en Gestión y Política Pública. Vol. XI, Núm. 1 primer semestre. Pág. 67-83.
- 136) Nettel, Ana Laura, 2003, La violencia según Hannah Arendt, en Alegatos Núm. 53, Enero-Abril, UAM-Azcapotzalco, pp. 5-12.
- 137) Ortiz, Ortiz, Serafín, 1989, Los Derechos Humanos y la distribución del castigo, en Alegatos Núm. 13-14, Septiembre- Abril, UAM-Azcapotzalco, pp. 49-52.
- 138) Ownitz. Aron, 1998, La pérdida del Sentido del Trabajo, Año I, Núm. 1; Enero- junio Editorial. Centro de Análisis del Trabajo. Pág. 57-75.
- 139) Pérez Carrillo, Agustín, 1997, Descriminalización y despenalización (para iniciar un debate), en alegatos Núm. 37, septiembre- Diciembre, UAM-Azcapotzalco, pp. 391-404.
- 140) Piccini Mabel, 1993, Ventanas artificiales. Los nuevos espacios de la reclusión, en Tramas Num. 5 Junio, UAM-X, pp. 11-21.
- 141) Revista Mexicana de Prevención y Readaptación Social, 1999. Sobre la reestructuración penitenciaria. Num. 5, Mayo-Agosto.
- 142) Revista Mexicana de Prevención y Readaptación Social, 1999. Ley de ejecución de sanciones penales para el DF. 2000,. Núm. 5, 1999 (Junio-Julio) /25-julio-2000.
- 143) Revista Mexicana de Prevención y Readaptación Social, 1999, Las penas y sus alternativas. Núm 5 Junio-Julio.
- 144) Rodríguez Guillen Raúl, 2002, Las cárceles de México: Corrupción y cultura de la violencia, en El Cotidiano. Año 19, Núm. 121; Septiembre-Octubre. UAM-Azcapotzalco. Pág. 123-128.

- 145) Sarre I. Miguel, 1995, Diez mitos que agravan la situación de los Derechos humanos en las cárceles mexicanas, en Alegatos Núm. 30, Mayo – Agosto UAM-Azcapotzalco, pp. 295-300.
- 146) Solís. P., 1994, Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural, Serie de Investigación UAM-I.
- 147) Tellis Winstons, 1997, Aplicación de metodología en un estudio de caso, en The qualitative report. Vol. 3, Núm. 3.
- 148) Tenorio Tagle, Fernando, 1996, Marginalidad y violencia aproximaciones al estudio del control social en la ciudad de México, en Alegatos Núm. 33, mayo-Agosto, UAM-Azcapotzalco, pp. 391-404.
- 149) Verduzo Basilio y Sánchez Antonio, 2000, Cambio Institucional, coordinación económica y desarrollo local, en Gestión y Política Pública Vol. IX. Núm. 1, primer semestre. Pág. 89-113.

ANEXOS

**MARCO JURIDICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL
(Principales leyes y ordenamientos jurídico-administrativos)**

CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS E.U.M
(Publicada el 5 de febrero de 1917).

LEYES

REGLAMENTOS

CODIGOS

-**Art. 18:** Solo por delito que merezca pena corporal habrá lugar a prisión preventiva.

El Sistema Penal se organizara sobre la base del trabajo, la capacitación para el mismo y la educación como medios para la readaptación social del delincuente.

-**Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.**
(Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones del Código Penal para el D.F y la Rep. Méx.)

-**Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.**
(Queda en manos de dicha administración lo concerniente al manejo efectivo de los recursos, con el fin de poder desarrollar adecuadamente todas sus funciones)

-**Ley de Ejecución de Sanciones Penales para el Distrito Federal.**
(El Sistema Penitenciario, corresponderá al conjunto de centros preventivos de ejecución de sanciones penales.)

-**Reglamento de Reclusorios y Centros de Readaptación Social del Distrito Federal**
(Art. 4: En el Sist. De Reclusorios y C.R.S., se establecerán programas técnicos interdisciplinarios sobre la base del trabajo, la capacitación, la educación, la recreación que faciliten al sentenciado su readaptación a la vida en libertad y socialmente productiva)

-**Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal**
(la organización y funcionamiento de los reclusorios tenderán a conservar y a fortalecer en el interno, la dignidad humana, la org. Y respeto a los valores sociales de la nación)

-**Código Penal para el Distrito Federal.**
(Toda persona que sea privada de su libertad deberá ser tratado con dignidad y respeto de acuerdo a los derechos humanos que cualquier persona debe tener)

-**Código de Procedimientos Penales para el Distrito Federal.**
(Art. 673: La Dirección General Sobre Centros de Prevención y Readaptación Social, tendrá a su cargo la prevención general de la delincuencia y el tratamiento de los adultos delincuentes y los menores infractores.)

-Ley de Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados

(Art. 2: El Sistema Penal se organizará sobre la base del trabajo, la capacitación para el mismo y la educación como medios para la readaptación social del delincuente)

-Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público

(Art.1: El presupuesto, la contabilidad y gasto público federal se norman y regulan por las disposiciones de esta ley, la que será aplicada por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaria de Programación y Presupuesto)

-Ley de Adquisiciones y Obras Públicas para el Distrito Federal

(Art. 1: La presente ley es de orden público e interés social y tiene por objeto regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, gasto, ejecución, conservación, mantenimiento y control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles)

-Reglamento de la Ley de Obras Públicas del Distrito Federal

(Art. 2: las dependencias y entidades en la realización de obras públicas y en la contratación de servicios relacionados con la misma, se sujetarán a lo establecido en esta Ley.)

-Reglamento de Construcción para el Distrito Federal

(Art. 1: Es de orden público e interés social el cumplimiento y observancia de las disposiciones de este reglamento, de sus normas técnicas complementarias y de las demás disposiciones legales y reglamentarias aplicables en materia de desarrollo urbano, planificación, seguridad, estabilidad e higiene, así como las limitaciones y modalidades que se impongan al uso de los terrenos o de las edificaciones de propiedad pública o privada, en los programas parciales y las declaratorias correspondientes)

Artículo 18.-Solo por delito que merezca pena corporal habrá lugar a prisión preventiva. El sitio de esta será distinto del que se destinare para la extinción de las penas y estarán completamente separados.

Los gobiernos de la Federación y de los Estados organizaran el sistema penal, en sus respectivas jurisdicciones, sobre la base del trabajo, la capacitación para el mismo y la educación como medios para la readaptación social del delincuente. Las mujeres compurgaran sus penas en lugares separados de los destinados a los hombres para tal efecto.

Los gobernadores de los Estados, sujetos a lo que establezcan las leyes locales respectivas, podrán celebrar con la Federación convenios de carácter general, para que los reos sentenciados por delitos del orden común extingan su condena en establecimientos dependientes del Ejecutivo Federal. La Federación y los gobiernos de los Estados establecerán instituciones especiales para el tratamiento de menores infractores.

Los reos de nacionalidad mexicana que se encuentren compurgando penas en países extranjeros, podrán ser trasladados a la República para que cumplan sus condenas con base en los sistemas de readaptación social previstos en este artículo, y los reos de nacionalidad extranjera sentenciados por delitos del orden federal en toda la República, o del fuero común en el Distrito Federal, podrán ser trasladados al país de su origen o residencia, sujetos a los tratados internacionales que se hayan celebrado para ese efecto. Los gobernadores de los Estados podrán solicitar al Ejecutivo Federal, con apoyo en las leyes locales respectivas, la inclusión de reos del orden común en dichos tratados. El traslado de los reos solo podrá efectuarse con su consentimiento expreso.

Artículo 19.-Ninguna detención podrá exceder del término de tres días, sin que se justifique con un auto de formal prisión, en el que se expresaran: el delito que se impute al acusado; los elementos que constituyen aquel, lugar, tiempo y circunstancia de ejecución, y los datos que arroje la averiguación previa, los que deben ser bastantes para comprobar el cuerpo del delito y hacer probable la responsabilidad del acusado. La infracción de esta disposición hace responsable a la autoridad que ordene la detención o la consienta, y a los agentes, ministros, alcaides o carceleros que la ejecuten.

Todo proceso se seguirá forzosamente por el delito o delitos señalados en el auto de formal prisión. Si en la secuela de un proceso apareciere que se ha cometido un delito distinto del que se persigue, deberá ser objeto de acusación separada, sin perjuicio de que después pueda decretarse la acumulación, si fuere conducente. Todo maltrato en la aprehensión o en las prisiones, toda molestia que se infiera sin motivo legal, toda gabela o contribución, en las cárceles son abusos que serán corregidos por las leyes y reprimidos por las autoridades.

Artículo 20.-En todo juicio del orden criminal tendrá el acusado las siguientes garantías:

- Inmediatamente que lo solicite será puesto en libertad provisional bajo caución, que fijara el juzgador, tomando en cuenta sus circunstancias personales y la gravedad del delito que se le impute siempre que dicho delito, incluyendo sus modalidades, merezca ser sancionado con pena cuyo término medio aritmético no sea mayor de cinco años de prisión, sin más requisito que poner la suma de dinero respectiva, a disposición de la autoridad judicial, u otorgar otra caución bastante para asegurarla, bajo la responsabilidad del juzgador en su aceptación.

La caución no excederá de la cantidad equivalente a la percepción durante dos años del salario mínimo general vigente en el lugar en que se cometió el delito. Sin embargo, la autoridad judicial en virtud de la especial gravedad del delito, las particulares circunstancias personales del imputado o de la víctima, mediante resolución motivada, podrá incrementar el monto de la caución hasta la cantidad equivalente a la percepción durante cuatro años del salario mínimo vigente en el lugar en que se cometió el delito.

Si el delito es intencional y representa para su autor un beneficio económico o causa a la víctima daño y perjuicio patrimonial, la garantía será cuando menos tres veces mayor al beneficio obtenido o a los daños y perjuicios patrimoniales causados.

Si el delito es preterintencional o imprudencial, bastará que se garantice la reparación de los daños y perjuicios patrimoniales, y se estará a lo dispuesto en los dos párrafos anteriores;

- No podrá ser compelido a declarar en su contra, por lo cual queda rigurosamente prohibida toda incomunicación o cualquier otro medio que tienda a aquel objeto;
- Se le hará saber en audiencia pública, y dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a su consignación a la justicia, el nombre de su acusador y la naturaleza y causa de la acusación, a fin de que conozca bien el hecho unible que se le atribuye y pueda contestar el cargo, rindiendo en este acto su declaración preparatoria;

- Será careado con los testigos que depongan en su contra, los que declararán en su presencia si estuviesen en el lugar del juicio, para que pueda hacerles todas las preguntas conducentes a su defensa;
- Se le recibirán los testigos y demás pruebas que ofrezca concediéndosele el tiempo que la ley estime necesario al efecto y auxiliándosele para obtener la comparecencia de las personas cuyo testimonio solicite siempre que se encuentren en el lugar del proceso;
- Será juzgado en audiencia pública por un juez o jurado de ciudadanos que sepan leer y escribir, vecinos del lugar y partido en que se cometiere el delito, siempre que este pueda ser castigado con una pena mayor de un año de prisión. En todo caso serán juzgados por un jurado los delitos cometidos por medio de la prensa contra el orden público o la seguridad exterior o interior de la Nación;
- Le serán facilitados todos los datos que solicite para su defensa y que consten en el proceso;
- Será juzgado antes de cuatro meses si se tratare de delitos cuya pena máxima no exceda de dos años de prisión; y antes de un año si la pena máxima excediere de ese tiempo;
- Se le oirá en defensa por sí o por persona de su confianza, o por ambos, según su voluntad. En caso de no tener quien lo defienda, se le presentara lista de los defensores de oficio para que elija el que o los que le convengan.

Si el acusado no quiere nombrar defensores, después de ser requerido para hacerlo, al rendir su declaración preparatoria, el juez le nombrara uno de oficio. El acusado podrá nombrar defensor desde el momento en que sea aprehendido y tendrá derecho a que este se halle presente en todos los actos del juicio; pero tendrá obligación de hacerlo comparecer cuantas veces se necesite, y

- En ningún caso podrá prolongarse la prisión o detención, por falta de pago de honorarios de defensores o por cualquiera otra prestación de dinero, por causa de responsabilidad civil o algún otro motivo análogo.

Tampoco podrá prolongarse la prisión preventiva por más tiempo del que como máximo fije la ley al delito que motivare el proceso.

En toda pena de prisión que imponga una sentencia, se computara el tiempo de la detención.

Artículo 21.-La imposición de las penas es propia y exclusiva de la autoridad judicial. La persecución de los delitos incumbe al Ministerio Público y a la policía judicial, la cual estará bajo la autoridad y mando inmediato de aquel. Compete a la autoridad administrativa la aplicación de sanciones por las infracciones de los reglamentos gubernativos y de policía las que únicamente consistirán en multa o arresto hasta por treinta y seis horas.

Pero si el infractor no pagare la multa que se le hubiere impuesto, se permutara esta por el arresto correspondiente, que no excederá en ningún caso de treinta y seis horas.

Si el infractor fuese jornalero, obrero o trabajador, no podrá ser sancionado con multa mayor del importe de su jornal o salario de un día. Tratándose de trabajadores no asalariados, la multa no excederá del equivalente a un día de su ingreso.

Artículo 22.-Quedan prohibidas las penas de mutilación y de infamia, la marca, los azotes, los palos, el tormento de cualquier especie, la multa excesiva, la confiscación de bienes y cualesquiera otras penas inusitadas y trascendentales.

No se considerará como confiscación de bienes la aplicación total o parcial de los bienes de una persona hecha por la autoridad judicial, para el pago de la responsabilidad civil resultante de la comisión de un delito, o para el pago de impuestos o multas, ni el decomiso de los bienes en caso de enriquecimiento ilícito en los términos del artículo 109.

Queda también prohibida la pena de muerte por delitos políticos, y en cuanto a los demás, sólo podrá imponerse al traidor a la Patria en guerra extranjera, al parricida, al homicida con alevosía, premeditación y ventaja, al incendiario, al plagiar, al salteador de caminos, al pirata y a los reos de delitos graves del orden militar.

ENTREVISTA A NIVELES DIRECTIVOS		
PREGUNTAS	SI	NO
1.-¿Conoce cuales son los elementos clave en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?		
2.-¿Tiene un claro conocimiento de las necesidades de los internos y la organización?		
3.-¿Conoce los puntos de ventaja y desventaja desde el punto de vista de los internos frente a la organización?		
4.-¿Monitorea periódicamente las capacidades de su organización?		
5.-¿Conoce claramente las necesidades de sus empleados?		
6.-¿Comprende que es lo que esperan los altos mandos de la Secretaría de Seguridad Pública de su organización?		
7.-¿Mantiene herramientas y metodologías que permitan determinar las principales tendencias que afectarán a la organización y al país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas y políticas)?		
8.-¿Tiene claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización?		
9.-¿Tiene identificada alguna propuesta de valor diferenciada para los internos?		
10.-¿Tiene claramente identificado y comunicado algún plan estratégico para beneficio de los internos?		
11.-¿Tiene información sobre el desempeño de los procesos, tanto claves, como de apoyo?		
12.-¿Posee datos sobre el desempeño de la organización?		
13.-¿Realiza análisis comparativos de benchmarking para identificar la situación de la organización ante otros CERESOS?		
14.-¿Tiene claramente identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis de desempeño de procesos?		
15.-¿Tiene claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?		
16.-¿Posee un mapa estratégico de la organización?		
17.-¿Para cada uno de los objetivos estratégicos tiene definido un grupo de indicadores claves de desempeño, con una clara definición operativa que incluya: frecuencia de medición, fuente de captura de datos y responsables?		
18.-¿Para cada uno de los indicadores claves de desempeño describe metas de corto y largo plazo?		
19.-¿Tiene identificados iniciativas planteadas, cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados?		
20.-¿Tiene una clara determinación y documentación de los procesos que componen a la organización?		
21.-¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos, son adecuadamente priorizados por la organización?		
22.-¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos son adecuadamente sincronizados entre si, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?		
23.-¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de los empleados de la organización?		
24.-¿Los presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos?		
25.-¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de causa-efecto desde el nivel directivo?		
26.-¿Tiene claramente alineadas las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización?		
27.-¿Tiene un calendario de mediciones que le permita monitorear y documentar los indicadores claves del desempeño?		
28.-¿Tiene algún sistema de evaluación y control de sus procesos?		
29.-¿Los actuales sistemas de información le provee datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, metas y recursos?		
30.-¿Cuenta con acciones correctivas bien definidas cuando el desempeño de los procesos no están de acuerdo con las metas?		
31.-¿Los jefes de cada área mantienen procesos de seguimiento y retroalimentación sistematizada del desempeño del personal?		
32.-¿Se cuenta con una clara definición de las capacidades de cada puesto de trabajo para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?		
33.-¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera y remuneración) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización y los procesos?		
34.-¿Los líderes de alto nivel comunican la visión, estrategia y objetivos; y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?		

NUEVAS PRACTICAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO COMO RESULTADO DE LA ESTRATEGIA.

- Nueva Organización del Trabajo: Su componente principal es el involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo, aspecto que se logra a través de la formación de equipos de trabajo y de la configuración de una nueva concepción de lo que debe ser la vida laboral.

- 1.-Si incorporaron nuevas tareas: Si () No ()
2.-Desarrollaron nuevas habilidades: Si () No ()
3.-Quien asigna tareas: Jefe de Organización del trabajo () Jefes de talleres () Otros _____
4.-Quien diseña puestos y funciones: Depto. De Org. del trabajo () Jefes de talleres () Otros _____
5.-Quien evalúa el trabajo: Jefes directos () Otros _____
6.-La evaluación del trabajo toma en cuenta: Desempeño individual () Desempeño colectivo ()
7.-Frecuencia de la evaluación: Diario () Semanal () Mensual () Semestral () Anual ()
8.-Evaluación del trabajo:
Calidad: Importante () Nada Importante () / Cantidad: Importante () Nada Importante ()
9.-Ordenes y Reglamentos de trabajo: Adecuados () No adecuados ()
10.-Existe algún compromiso organizacional: Si () No ()
11.-Compromiso organizacional en:

De acuerdo

En desacuerdo

- 1) Dispuestos a trabajar más duro.
- 2) D. a aceptar cualquier trabajo.
- 3) D. a aceptar cambiar de actividad.
- 4) D. a aceptar cambiar de taller.

12.-Formas de concebir el trabajo realizado:

Adecuado () No adecuado () Excesivo ()

13.-Criterios de selección para el trabajo:

Aprobar los exámenes médico, psicológico, social y de actitud hacia el trabajo ()
No tener sanciones por mal comportamiento ()
Que se tenga cierto conocimiento de la actividad a desempeñar ()

14.-Existe cierta libertad o flexibilidad en definir:

Si

No

Ritmo de producción
Método de trabajo
Realización de tareas
Uso de herramientas

15.-Quien resuelve las dificultades en las tareas:

El trabajador
Encargado de taller
Otra persona

16.-Quien determina el volumen de producción:

El trabajador
Encargado de taller
Otra persona

17.-Quien establece el salario base:

El trabajador
Encargado de taller
Otra persona
18.-Quien asigna las tareas:

El trabajador
Encargado de taller
Otra persona

19.-Condiciones de trabajo:

SI

NO

Ha sentido malestar físico
Esta tenso o nervioso
Trabaja en posición incomoda
Siente molestias por ruido
Hay riesgos de enfermedad o accidentes en el lugar de trabajo
Su trabajo físico es normal
Tiene sobrecarga de trabajo

20.-Intensidad del trabajo:

Variables

Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo
Puede comunicarse con sus compañeros durante la jornada de trabajo
Tienen energía para atender otras actividades
Se siente desanimado por realizar su trabajo
Trabaja más rápido para cumplir su carga de trabajo

CONDICIONES DEL EMPLEO

21.- Personas ocupadas en alguna actividad laboral:

Artesanías
Servicios
Talleres

22.- Tendencia de la demanda de trabajo:

Alta
Media
Baja

23.- Pronósticos de la demanda del trabajo:

Alentadores
Desalentadores
Incierto

24.- Factores que intervienen en la demanda de trabajo:

25.- Perfiles de escolaridad que requiere la actividad laboral:

Primaria
Secundaria
Preparatoria
Nivel técnico
Otros

26.- Jornada de Trabajo:

Adecuada
No adecuada
Excesiva

27.- Capacitación y calificación:

Necesaria
No necesaria

28.- Existe capacitación interna:

Si
No
No sabe

29.- Conoce los planes de capacitación:

Si
No

30.- Impacto de la capacitación:

Bueno
Malo
Ninguno

31.- Capacitación externa:

Si existe
No existe
Lo desconoce

32.- Aspectos que fomenta la capacitación en las personas:

Mayor conocimiento de lo que hace o debe de hacer
Incremento de habilidades
Cambio de actitud hacia el trabajo
Disminuye accidentes
Aumenta productividad
Disminuye desperdicios de material
Permite alcanzar cuotas de producción



ORIGEN: La Secretaría de Seguridad Pública, creada mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, de fecha 30 de Noviembre del 2000, es un órgano de la Administración Pública Federal dependiente del Ejecutivo.

El Titular de la Secretaría, preside el Consejo Nacional de Seguridad Pública, el cual se integra por las secretarías de la Defensa Nacional, de Marina, de Comunicaciones y Transportes, por la Procuraduría General de la República, por los gobernadores de los Estados, por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal y por un Secretario Ejecutivo.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Proponer y desarrollar políticas de seguridad pública, para prevenir la comisión de delitos.
- Proponer acciones y estrategias de coordinación, en materia de prevención al delito.
- ➔ Fomentar la participación ciudadana en: *La formulación de planes y programas de prevención, en materia de delitos federales y en *La vigilancia de las actividades de la propia Secretaría.
- Atender de manera expedita las denuncias y quejas ciudadanas,
- Organizar, dirigir, administrar y supervisar a la Policía Federal Preventiva.
- Salvaguardar la integridad y el patrimonio de las personas, así como preservar la libertad y la paz pública.
- Obtener, analizar y procesar información para la prevención de delitos.
- Elaborar y difundir estudios sobre el fenómeno delictivo, incluyendo la cifra oculta.
- Organizar y administrar un sistema para la atención integral de las víctimas del delito.
- Autorizar a empresas para prestar servicios privados de seguridad.
- Celebrar convenios con otras autoridades federales, estatales y municipales.
- Regular y autorizar la portación de armas para empleados federales.
- Colaborar cuando lo soliciten otras autoridades federales, estatales o municipales en la protección de la integridad de las personas y en la preservación de sus bienes.
- Auxiliar al Poder Judicial de la Federación y a la Procuraduría General de la República.
- Ejecutar las penas por delitos de orden federal y administrar el Sistema Federal Penitenciario, así como las actividades de apoyo a liberados.
- Administrar el Sistema Federal para el Tratamiento de Menores Infractores.

LA MODERNIDAD EN EL SIGLO XX

El vocablo modernidad es empleado también para designar a una nueva fase del capitalismo, misma que se inicia alrededor de la década de los veinte y termina hacia la de los ochenta.

Transformaciones:
1) Un desarrollo sin precedentes de la técnica y la ciencia.
2) Racionalidad planificadora y técnica.
3) Organización y sistematización de las actividades productivas y de la sociedad en general.
4) La vida social termina por ser programada, organizada y controlada.
5) Explotación de la sociedad por el trabajo y a través del consumo.

Hilo conductor para analizar la modernidad

Cuando desaparecen en Europa los principales referenciales (Valores y normas) de la práctica social

"CATÁSTROFE SILENCIOSA" EUROPA 1910

Valores perdidos:
*Racionalidad activa
*Humanismo liberal
*La filosofía
*Arte clásico

(1) La técnica irá cobrando poco a poco una existencia autónoma.

Valores que surgen:
* La técnica (1)
* El trabajo (2)
* Lenguaje (3)

(2) El trabajo por su parte, revalidará con la técnica pero se irá desvalorizando en la medida en que el progreso de esta última permite suplantarlo (mediante la robotización).

1930

El papel del Estado se transforma: con el propósito de evitar las crisis y mantener el crecimiento económico interviene en la economía mediante estrategias que implican coordinación, regulación, planificación.

ESTADO INTERVENTOR

(3) El lenguaje a su vez, como discurso, va a aportar valores de reemplazo y sustitución; el discurso, sin otro referencial que sí mismo, no tendrá valor por su verdad o por su nexa con una realidad externa sino por su coherencia.

1960

Se realizan innovaciones que se aplican a la gestión y a la producción, los procesos del trabajo se modifican y el sector terciario se incrementa.

Asciende al poder la tecnocracia.
Lo cotidiano es organizado, sus necesidades se programan, se catalogan, se suscitan.

Las firmas transnacionales se consolidan y crecen.
Se vuelven poderes supranacionales y empiezan a ejercer presiones sobre el Estado-nación.

ESTADO SOCIAL /ESTADO EMPRESARIO
ESTADO DE BIENESTAR / ESTADO PROVIDENCIA
ESTADO ACTIVO / ESTADO BENEFactor
ESTADO ASISTENCIAL

Pero en realidad era un ESTADO AUTORITARIO que controlaba y dirigía a la sociedad civil a la vez que desde arriba impulsaba la modernización.

EFFECTOS PERVERSOS DE LA MODERNIDAD
→ El carácter despótico del mercado mundial
→ El empobrecimiento de las relaciones humanas donde privan el aislamiento, la soledad, la sensación de un malestar difuso, de miedo, de inseguridad
→ *Restricción de la libertad individual y la participación democrática
→ La racionalidad, sirve de base al desarrollo técnico y científico de la civilización moderna
→ Crea ideologías consumistas
→ Amenaza nuclear
→ La destrucción ecológica
→ Control del Estado y las transnacionales que ejercen sobre la sociedad.

1970

El sistema capitalista atraviesa por una aguda crisis; aumenta el precio del petróleo y, en consecuencia, hay inflación y desempleo, así como estancamiento de las actividades productivas tradicionales.

1980-2008

Se puede marcar el inicio de una nueva época; los nombres para designarla varían:
* SOCIEDAD POSMODERNA / * SOCIEDAD DE CONSUMO
* SOCIEDAD DEL PRODUCTIVISMO / * SOCIEDAD DE LA TECNOCRACIA
* SOCIEDAD POST-INDUSTRIAL / * SOCIEDAD NEOCAPITALISTA
* SOCIEDAD INFORMACIONAL / * SOCIEDAD CIBERNETICA
* NUEVO ORDEN MUNDIAL

* Se impone a través de un esquema organizativo de carácter general que tiende a la HOMOGENEIZACIÓN (por medio de la ley, del derecho, del poder, de la mercancía, de modelos impuestos)

* A la FRAGMENTACIÓN (parcelación del tiempo, del espacio, del trabajo, de las especializaciones)

* A la JERARQUIZACIÓN (lo homogéneo encubre y contiene a lo fragmentario, que es organizado en una estricta jerarquía)

LA NUEVA REALIDAD:
- Se presenta como un sistema de alcance planetario
- Conlleva una nueva división del trabajo,
- Produce una relación jerarquizada de explotación y dominio entre países centrales y periféricos
- Las empresas multinacionales se organizan en redes corporativas. (network corporations)
- Se presenta una transnacionalización de los capitales a través del sistema financiero.
- Se opta por llevar a la industria pesada y contaminante a los países periféricos.
- Estas industrias explotan materias primas, energía e infraestructura del país donde se instalan.
- Las naciones tienden a integrarse regionalmente en mercados comunes.

LISTADO DE INSTITUCIONES FUENTES DE INFORMACIÓN

- Biblioteca Legislativa del H. Congreso de la Unión.
- Archivo de Concentración del Departamento del Distrito Federal.
- Archivo Histórico de la Ciudad de México.
- Dirección General de Prevención y Readaptación Social.
- Dirección General de Reclusorios.
- Secretaría de Gobernación.
- Biblioteca y Hemeroteca de México.
- Archivo General de la Nación.
- Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE).
- UNAM (Facultad de Trabajo Social, Facultad de Derecho, Facultad de Psicología, Facultad de Contaduría y Administración) (Ciudad Universitaria)
- Asociación Mexicana de Ciencias Penales. (AMCP)
- Secretaría de Seguridad Pública.
- Centro de Diagnostico y Tratamiento para Mujeres.
- Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Xochimilco, Iztapalapa y Azcapotzalco)
- Academia Mexicana de Ciencias Periciales S.C.
- Instituto Interamericano de Ciencias Forenses, A. C.
- Instituto de Prevención del Delito e Investigación Penitenciaria.
- Comisión Nacional de Derechos Humanos.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI)
- Universidad Autónoma de la Ciudad de México (Programa de Educación Superior para Centros de Readaptación Social del D.F. PESKER)

LISTADO DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES QUE ENRIQUECIERON ESTA INVESTIGACIÓN

-Seminario: La personalidad del delincuente a través del cine (Celebrado los días 25 de Marzo, Abril 1 y 8 de 2003 en el Instituto Mexicano de Prevención del Delito e Investigación Penitenciaria)

-Seminario: La Prevención del Delito y la Sociedad Civil Programas; Acciones y Tratamientos. (Celebrados los días 29 de Marzo y 5 de Abril de 2003 en el Instituto Mexicano de Prevención del Delito e Investigación Penitenciaria)

-Curso: El Sistema Penitenciario en México (Celebrado del 6 al 21 de Mayo del 2003 en el CECAD de la UAM-Xochimilco)

-Primer Foro Nacional sobre Prevención General, Procuración de Justicia y Prevención Especial en Materia de Menores Infractores. (Educación, Orientación vocacional, Capacitación laboral y seguimiento de la adaptación social. Celebrado los días 23-25 Julio del 2003. Sede: Centro de Diagnostico y Tratamiento para Mujeres.)

-Ciclo de Conferencias: Hacia una Nueva Cultura de la Legalidad (Celebrado el mes de Agosto de 2005 en La UAM-Iztapalapa por el Grupo Interinstitucional de Seguridad Pública)

-Seminario: Las Nuevas Formas de la Penalidad (Celebrado de Enero a Diciembre de 2006, en la UAM-Xochimilco, en el marco de los Jueves de Sociología, Realizado por el Departamento de Relaciones Sociales)

-Conferencias Magistrales Sobre Criminalística (Celebrada el 15 de Diciembre de 2007 en el Instituto Latinoamericano de Ciencias Forenses, A.C.)

LISTADO DE RESPONSABLES A LOS CUALES SE SOLICITO POR ESCRITO ACCESO A DETERMINADA INFORMACIÓN

- Solicitud por escrito a:
 - Secretario de Gobernación.
 - Director Administrativo de la Dirección General de Reclusorios
 - Director General de Prevención y Readaptación Social del Distrito Federal
 - Director Técnico de Prevención y Readaptación Social
 - Director de la Penitenciaría del Distrito Federal.
 - Subdirector Técnico de la Penitenciaría del Distrito Federal
 - Jefe de Planeación del Trabajo (General)
 - Jefe de Trabajo Penitenciario
 - Jefe de la U.D. de Seguridad de la Penitenciaría del Distrito Federal
 - Jefe de Organización del Trabajo (Penitenciaría)

LISTADO DE VARIABLES ANALIZADAS DE PRESUNTOS DELINCUENTES Y DELINCUENTES SENTENCIADOS DEL FUERO COMÚN Y FEDERAL EN MÉXICO.

- 1.-Cifras de presuntos delincuentes por delitos del fuero común.
- 2.-Cifras de delincuentes sentenciados por delitos del fuero común.
- 3.-Cifras de presuntos delincuentes por delitos del fuero federal.
- 4.-Cifras de delincuentes sentenciados por delitos del fuero federal.
- 5.-Cifras de presuntos delincuentes por entidad federativa donde ocurrió el delito del fuero común.
- 6.-Cifras de delincuentes sentenciados por entidad federativa donde ocurrió el delito del fuero común.
- 7.-Cifras de presuntos delincuentes por entidad federativa donde ocurrió el delito del fuero federal.
- 8.-Cifras de delincuentes sentenciados por entidad federativa donde ocurrió el delito del fuero federal.
- 9.-Cifras de presuntos delincuentes por sexo y grupo de edad del fuero común y federal.
- 10.-Cifras de delincuentes sentenciados por sexo y grupo de edad del fuero común y federal.
- 11.-Cifras de los presuntos delincuentes por sexo y grupo de edad del fuero común y federal.
- 12.-Cifras de delincuentes sentenciados por sexo y grupo de edad del fuero común y federal.
- 13.-Cifras de los presuntos delincuentes por tipo de auto de término constitucional dictado del fuero común y federal.
- 14.-Cifras de delincuentes sentenciados por tipo de sentencia constitucional dictada del fuero común y federal.
- 15.-Cifras de los presuntos delincuentes por número de delitos materia de la consignación del fuero común.
- 16.-Cifras de delincuentes sentenciados por número de delitos materia de la consignación del fuero común.
- 17.-Cifras de los presuntos delincuentes por número de delitos materia de la consignación del fuero federal.
- 18.-Cifras de delincuentes sentenciados por número de delitos materia de la consignación del fuero federal.
- 19.-Cifras de la condición de los presuntos delincuentes del fuero común y federal.
- 20.-Cifras de la condición de los delincuentes sentenciados del fuero común y federal.
- 21.-Cifras de presuntos delincuentes por grupo principal de ocupación del fuero común y federal.
- 22.-Cifras de delincuentes sentenciados por grupo principal de ocupación del fuero común y federal.
- 23.-Cifras de condición de escolaridad de presuntos delincuentes del fuero común y federal
- 24.-Cifras de condición de escolaridad de delincuentes sentenciados del fuero común y federal.
- 25.-Serie histórica de presuntos delincuentes de las tres entidades federativas con mayor índice delictivo del fuero común y federal.
- 26.- Serie histórica de los delincuentes sentenciados de las tres entidades federativas con mayor índice delictivo del fuero común y federal.
- 27.-Serie histórica nacional de presuntos delincuentes de las tres entidades federativas con mayor índice delictivo del fuero común y federal.
- 28.-Serie histórica nacional de delincuentes sentenciados de las tres entidades federativas con mayor índice delictivo del fuero común y federal.
- 29.-Cifras de delitos materia de la consignación por fuero común y principales tipos de presuntos delincuentes.
- 30.-Cifras de delitos materia de la sentencia de las delincuentes del fuero común y principales tipos.
- 31.-Cifras de delitos materia de la consignación del fuero federal y principales tipos de presuntos delincuentes.
- 32.-Cifras de delitos materia de la sentencia de los delincuentes del fuero federal y principales tipos.

CAMBIOS PRESENTADOS EN EL SISTEMA PENITENCIARIO PERIODO DE 1971-2008	
AÑO	CAMBIOS
1971	● Ley que establece las Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados. (L.N.M.R.S.S.) I
1976	● Se adiciona el Art. 135 del Código Federal de Procedimientos Penales (C.F.P.P) II
1977	● Cambia de dominio Lecumberri, se destina al Archivo General de la Nación. III
	● Se reforman los Arts. 336 y 337 del Código Penal del Distrito Federal en Materia del Fuero Común y para toda la República en Materia de Fuero Federal. (C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F.) IV
1978	● Se reforma el Art. 541 del C.F.P.P.
	● Se reforman los Arts. 85, 194, 195, 196, 197 y 198. del C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. V
1979	● Se reforman los Art. 253 y 254 del C.P.D.F. VI
1980	● Se reforma el Art. 389, 383, 219, 220 y derogación del 221. del C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. VII
	● Se reforma el Art. 254. del C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. VIII
1981	● Se reforma el Art. 282 y 283. del C.F.P.P. IX
	● Se reforman los Art. 39,369, 370, 375, 382 y 385. del C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. X
1982	● Se reforma y adiciona el Art. 167. del C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XI
	● Se realiza un Convenio de Cooperación de capacitación para el trabajo, por parte de la Secretaría de Gobernación y la Secretaría de Educación Pública. XII
	● Se crea el Reglamento del Patronato de Asistencia para Reinserción Social en el Distrito Federal. XIII
1983	● Decreto de Reformas al C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XIV
1984	● Se reforma el C.F.P.P. XV
	● Se establece el Reglamento interior de la Secretaría de Gobernación. XVI
	● Se reforma el C.F.P.P.
	● Se reforma la L.N.M.R.S.S. XVII
1985	● Se reforma el C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XVIII
	● Se reforma el C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XIX
1988	● Se establecen servicios de solidaridad social del Instituto Mexicano del Seguro Social. XX
	● Se crea el Reglamento del Patronato para la Reinserción Social por el Empleo en el Distrito Federal. XXI
1989	● Se reforma el C.P.D.F.
	● Se reforma el C.F.P.P
	● Se reforma el C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XXII
1990	● Se adiciona el título 24 del C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XXIII
1991	● Se crea el Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social. XXIV
1992	● Se reforma el Art. 85 del C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XXV
1994	● Se reforma el Art. 195 bis apéndice I. del C.F.P.P.
	● Se modifica el título vigésimo cuarto del C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XXVI
1996	● Se reforma el C.P.D.F. en M.F.C y para R.M.F.F. XXVII
	● Decreto que aprueba el Programa de Prevención y Readaptación Social 1995-2000. XXVIII
	● Se reforma el C.P.D.F. XXIX
1997	● Se reforma el C.P.D.F. XXX
1998	● Se reforma el C.P.D.F. XXXI
1999	● Se establece la Ley de Sanciones Penales para el Distrito Federal. XXXII
2000	● Se reforma el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. XXXIII

CAMBIOS PRESENTADOS EN EL SISTEMA PENITENCIARIO PERIODO DE 1971-2008 (continuación.....)	
AÑO	CAMBIOS
2001	● Se reforma la Ley de Normas Mínimas del Distrito Federal. XXXIV
2002	● Acuerdo para evaluar la participación privada en los reclusorios. CANACINTRA. ● Reforma al C.P.D.F. XXXV
2003	● Reforma al C.P.D.F. en los Arts. 145 y 148. XXXVI
2004	● Reforma el C.P.D.F en su Art. 225. XXXVII ● Se reforma la Ley de Normas Mínimas Sobre Readaptación Social de Sentenciados. XXXVIII ● Se modifica el Convenio de Coordinación en materia de Seguridad Pública. XXXIX
2005	● Convenio de Coordinación para la realización de acciones en materia de Seguridad Pública en el año 2005. XXXX ● Acuerdo por el que se delegan facultades a favor de servidores públicos de la Secretaría de Seguridad Pública y de sus órganos administrativos desconcentrados: Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, Policía Federal Preventiva, Prevención y Readaptación Social y Consejo de Menores. XXXXI
2006	● Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social. XXXXII ● Convenio de Coordinación que celebran la Secretaría de Seguridad Pública y el Gobierno del Distrito federal, para la realización de acciones en materia de seguridad pública en el año 2006. XXXXIII ● Expedición del Manual de Estímulos y Correcciones Disciplinarias de los Centros Federales de Readaptación Social. XXXXIV ● Expedición del manual de Visita de los Centros Federales de Readaptación Social. XXXXV ● Manual de Tratamiento de los Internos en Centros Federales de Readaptación Social. XXXXVI ● Manual de Seguridad de los Centros Federales de Readaptación Social. XXXXVII
2007	● Acuerdo número A/323/06 por el que se faculta al Subprocurador de Control Regional, Procedimientos penales y Amparo, para encomendar a un Agente del Ministerio Público de la Federación en cada Delegación de la Procuraduría General de la República, el conocimiento y la atención de los casos en los que se atribuya la realización de una conducta tipificada como delito por las leyes penales a menores que tengan entre doce años cumplidos y menos de dieciocho años de edad. XXXXVIII ● Convenio de Coordinación que celebran la Secretaría de seguridad Pública y el Gobierno del Distrito federal, para la realización de acciones en materia de seguridad pública en el año 2007. XXXXIX
2008	● Convenio de Coordinación que celebran la Secretaría de seguridad Pública y el Gobierno del Distrito federal, para la realización de acciones en materia de seguridad pública en el año 2008. XXXXX

Fuente: Diario Oficial de la Federación 1971-2008

- I.-Diario Oficial de la Federación, 1971, Tomo CCCVI, Mayo-Junio. Pág. 2-4.
- II.-Diario Oficial de la Federación, 1976, Tomo CCCXXXIX, Noviembre-Diciembre. Pág. 30-34.
- III.-Diario Oficial de la Federación, 1977, Tomo CCCXLII, Mayo-Junio. Pág. 16-20.
- IV.-Diario Oficial de la Federación, 1977, Tomo CCCXLV, Noviembre-Diciembre. Pág. 40.
- V.-Diario Oficial de la Federación, 1978, Tomo CCCLI, Noviembre-Diciembre. Pág. 27.
- VI.-Diario Oficial de la Federación, 1979, Tomo CCCLVII, Noviembre-Diciembre. Pág. 24.
- VII.-Diario Oficial de la Federación, 1980, Tomo CCCLVIII, Enero-Febrero. Pág. 4.
- VIII.-Diario Oficial de la Federación, 1980, Tomo CCCLXIII, Noviembre-Diciembre. Pág. 40.
- IX.-Diario Oficial de la Federación, 1981, Tomo CCCLXIV, Enero-Febrero. Pág. 5.
- X.-Diario Oficial de la Federación, 1981, Tomo CCCLXIX, Noviembre-Diciembre. Pág. 40.
- XI.-Diario Oficial de la Federación, 1982, Tomo CCCLXX, Enero-Febrero. Pág. 6.
- XII.-Diario Oficial de la Federación, 1982, Tomo CCCLXXII, Mayo-Junio. Pág. 38.
- XIII.-Diario Oficial de la Federación, 1982, Tomo CCCLXXIII, Julio-Agosto. Pág. 44.
- XIV.-Diario Oficial de la Federación, 1983, Tomo CCCLXXVI, Enero-Febrero. Pág. 3.
- XV.-Diario Oficial de la Federación, 1984, Tomo CCCLXXXII, Marzo-Abril. Pág.16.

- XVI.-Diario Oficial de la Federación, 1984, Tomo CCCLXXXIII, Mayo-Junio. Pág. 32.
- XVII.-Diario Oficial de la Federación, 1984, Tomo CCCLXXXVI, Noviembre-Diciembre. Pág. 37.
- XXIII.-Diario Oficial de la Federación, 1985, Tomo CCCLXXXVII, Enero-Febrero. Pág. 9.
- XIX.-Diario Oficial de la Federación, 1985, Tomo CCCXCII, Noviembre-Diciembre. Pág. 36.
- XX.-Diario Oficial de la Federación, 1988, Tomo CCCCVII, Mayo-Junio. Pág. 8.
- XXI.-Diario Oficial de la Federación, 1988, Tomo CCCCX, Noviembre-Diciembre. Pág. 17.
- XXII.-Diario Oficial de la Federación, 1989, Tomo CCCCXI, Enero-Febrero. Pág. 2.
- XXIII.-Diario Oficial de la Federación, 1990, Tomo CCCCXX, Julio-Agosto. Pág. 11.
- XXIV.-Diario Oficial de la Federación, 1991, Tomo CCCCXXII, Noviembre-Diciembre. Pág. 22.
- XXV.-Diario Oficial de la Federación, 1992, Tomo CCCCXXVIII, Noviembre-Diciembre. Pág. 28.
- XXVI.-Diario Oficial de la Federación, 1994, Tomo CCCCXXXVI, Marzo-Abril. Pág. 19.
- XXVII.-Diario Oficial de la Federación, 1996, Tomo CCCCXLIX, Mayo-Junio. Pág. 8.
- XXVIII.-Diario Oficial de la Federación, 1996, Tomo CCCCL, Julio-Agosto. Pág. 15.
- XXIX.-Diario Oficial de la Federación, 1996, Tomo CCCCLII, Noviembre-Diciembre. Pág. 5.
- XXX.-Diario Oficial de la Federación, 1997, Tomo CCCCLVIII, Noviembre-Diciembre. Pág. 7.
- XXXI.-Diario Oficial de la Federación, 1998, Tomo CCCCLIV, Enero-Febrero. Pág. 4.
- XXXII.-Diario Oficial de la Federación, 1999, Tomo CCCCLXIX, Septiembre-Octubre. Pág. 39.
- XXXIII.-Diario Oficial de la Federación, 2000, Tomo CCCCLXXI, Enero-Febrero. Pág. 14.
- XXXIV.-Diario Oficial de la Federación, 2001, Tomo CCCCLXXXII, Noviembre-Diciembre. Pág. 5.
- XXXV.-Diario Oficial de la Federación, 2002, Tomo CCCCLXXXVI, Julio-Agosto. Pág. 8.
- XXXVI.-Diario Oficial de la Federación, 2003, Tomo CCCCXCIV, Noviembre-Diciembre. Pág. 26.
- XXXVII.-Diario Oficial de la Federación, 2004, Tomo CCCCXCVII, Mayo-Junio. Pág. 14.
- XXXVIII.-Diario Oficial de la Federación, 2004, Tomo CCCCXCIX, Septiembre-Octubre. Pág. 4.
- XXXIX.-Diario Oficial de la Federación, 2004, Tomo CCCCXCIX, Septiembre-Octubre. Pág. 2.
- XXXX.-Diario Oficial de la Federación, 2005, Tomo CCCCII, Marzo-Abril. Pág. 2.
- XXXI.-Diario Oficial de la Federación, 2005, Tomo CCCCIV, Julio-Agosto. Pág. 2.
- XXXII.-Diario Oficial de la Federación, 2006, Tomo CCCCVIII, Marzo-Abril. Pág. 1.
- XXXIII.-Diario Oficial de la Federación, 2006, Tomo CCCCIX, Mayo-Junio, Pág.4.
- XXXIV.-Diario Oficial de la Federación, 2006, Tomo CCCCXII, Noviembre-Diciembre. Pág. 1.
- XXXV.-Diario Oficial de la Federación, 2006, Tomo CCCCXII, Noviembre-Diciembre. Pág. 3.
- XXXVI.-Diario Oficial de la Federación, 2006, Tomo CCCCXII, Noviembre-Diciembre. Pág. 10.
- XXXVII.-Diario Oficial de la Federación, 2006, Tomo CCCCXII, Noviembre-Diciembre. Pág. 24.
- XXXVIII.-Diario Oficial de la Federación, 2007, Tomo CCCCXIII, Enero-Febrero. Pág. 74.
- XXXIX.-Diario Oficial de la Federación, 2007, Tomo CCCCXIV, Marzo-Abril. Pág. 13.
- XXXX.-Diario Oficial de la Federación, 2008, Tomo CCCCIX, Enero-Febrero. Pág. 2.

INDICE DE CUADROS	
TITULO DE CUADRO	PÁGINA
• CAPITULO 1	
1.-IMPORTANCIA DE LA INSTITUCIÓN	26
2.-IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	40-41
3.-ETAPAS DE LA ESTRATEGIA PARA LAS ORGANIZACIONES	44
4.-LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	46-47
5.-LAS ORGANIZACIONES Y SU EVOLUCIÓN HISTORICA EN MÉXICO	55
6.-VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	56
7.-MODELO DE ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	57
• CAPITULO 2	
8.-ANTECEDENTES DEL TRABAJO EN SOCIEDADES PASADAS	64
9.-EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	68
10.-DEL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	70
11.-EL MODELO TAYLORISTA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	74
12.-CONSECUENCIAS DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	77
13.-NUEVA REALIDAD PRODUCTIVA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	79
14.-CONSECUENCIAS DE LA PRODUCTIVIDAD / RECONVERSIÓN INDUSTRIAL	81
15.-MODELOS DE PRODUCCIÓN	86
16.-REPRESENTACIÓN DEL MODELO TOYOTISTA	87
17.-FASES DEL DESARROLLO DEL TOYOTISMO EN JAPÓN	88
18.-CARACTERISTICAS DEL TRABAJO PENITENCIARIO	95
19.-DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA LABORAL	119
20.-BALANCE DE COMPETENCIAS	137
21.-ASPECTOS POSITIVOS DE LA COMPETENCIA LABORAL	142
22.-TAXONOMIA DE COMPETENCIAS	143
• CAPITULO 3	
23.-ELEMENTOS DEL METODO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	147
24.-METODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN	149
25.-TEORIA Y METODOLOGIA	155
26.-LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	159
27.-LAS PERSPECTIVAS METODOLOGICAS CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	163
28.- LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE EN EL CAMPO DE ESTUDIO	165
29.-METODO DE ESTUDIO DE CASO	166
30.-PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE CASO	167
31.-INSTRUMENTOS QUE UTILIZA LA ESTADISTICA	170
• CAPITULO 4	
32.-LA PSEUDOPSIKOLOGIA	184
33.-REFERENCIA HISTORICA SOBRE EL ORIGEN DE LA CARCEL	191
34.-PERSPECTIVA HISTORICA DE LA PRISIÓN	198-199
35.-PRISIONES EN LA EPOCA PREHISPANICA	205
36.-PRISIONES FAMOSAS EN MÉXICO SIGLO XVII Y XVIII	206
37.-PROYECTOS PENITENCIARIOS EJECUTADOS FINES DEL SIGLO XIX Y PRINCIPIOS DEL XX	208
38.-ANTECEDENTES DEL REGIMEN PENITENCIARIO EN MÉXICO	209-210
39.-SURGIMIENTO DE CARCELES E INSTITUCIONES DE RECLUSIÓN EN MÉXICO DEL SIGLO XX	217
40.-CAMBIOS DE ADSCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECLUSORIOS	221

INDICE DE CUADROS	
TITULO DE CUADRO	PÁGINA
41.-MODELOS DE ORGANIZACIÓN CARCELARIA	222
42.-METODOS CIENTIFICOS PENITENCIARIOS	223
43.-SISTEMAS PENITENCIARIOS QUE PRECEDEN A NUESTRO ACTUAL SISTEMA EN MÉXICO	224
44.-ELEMENTOS DEL PENITENCIARISMO MODERNO (TRIADA PENITENCIARIA)	227
45.-FUNCIONES DE LA PENA DE PRISIÓN	228
46.-MODERNIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN SIMBOLICA DE LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	236
47.-CAPACIDAD E INTERNOS DE LOS CENTROS DE READAPTACIÓN SOCIAL POR CENTRO AL 31 DE DICIEMBRE 2007	296
48.-TIPOLOGIA SEMANTICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE RECLUSIÓN	298
49.-REACCIÓN DE LOS INTERNOS Y FORMAS VIVENCIALES EN PRISIÓN	302
50.-LA INDIVIDUALIZACIÓN DE LAS PENAS Y MEDIDAS DE SEGURIDAD	303
51.-CLASIFICACIÓN DE ESQUEMAS DE TRATAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	304
52.-FUNCIONALIDAD DE LA TIPOLOGIA DEL INTERNO	304
53.-TIPOS DE OBSERVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	305
54.-TIPOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD DE LOS INTERNOS	305
55.-INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE PENITENCIARIO	308
56.-COSTOS ECONOMICOS Y SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN CARCELARIA	326
57.-COSTOS DEL MANTENIMIENTO DE UN PRESO PARA LA PENITENCIARIA	327
58.-CODIGO DEL PRESO	329
59.-PODERES DENTRO DE LA PENITENCIARIA	330
60.-ORGANIZACIÓN SOCIAL PENITENCIARIA	331
61.-INTERNOS TRABAJANDO EN TALLERES INDUSTRIALES, ARTESANALES, DE SERVICIOS Y CREATIVIDAD ARTISTICA	347
62.-TALLERES INDUSTRIALES EN LOS DIVERSOS CENTROS DE RECLUSIÓN	350
63.-INTERNOS ATENDIDOS A TRAVES DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS DE REHABILITACIÓN ENERO-JUNIO 2008	353
64.-PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD PENITENCIARIA	355
65.-SISTEMAS ENCAMINADOS A LA DISMINUCIÓN DE LOS EFECTOS DE LA PRISIÓN EN OTROS PAISES	404
66.-COMPARACIÓN DE CRIMINALIDAD (JAPÓN VS ESTADOS UNIDOS)	405
67.-DERECHOS DE LOS INTERNOS	407
68.-PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL DE LA PENITENCIARIA	411
69.-ESTUDIOS ELABORADOS PARA EL CONOCIMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	412
70.-LA CAPACITACIÓN PENITENCIARIA EN MÉXICO	413
71.-COMPETENCIAS LABORALES Y APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN	415
72.- ETAPAS PARA GENERAR UN PROYECTO DE COMPETENCIAS LABORALES DENTRO DEL SISTEMA PENITENCIARIO	422
73.- EXISTENCIA DE INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS EN READAPTACIÓN EN EL SISTEMA PENITENCIARIO MEXICANO	436

INDICE DE ESQUEMAS	
TITULO DE ESQUEMA	PÁGINA
1.-EL ESPIRITU TOYOTA	86
2.-FORMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO PENITENCIARIO	99
3.-MATRIZ DE ORIGEN DE LA CRIMINOLOGIA	190
4.-MAPA DE LOS DIVERSOS CENTROS DE RECLUSIÓN EN EL DISTRITO FEDERAL	214
5.-PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1	240
6.-PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2	241
7.-CAUSAS QUE GENERAN LA SOBREPoblACIÓN Y LA DESPRESURIZACIÓN PENITENCIARIA	298
8.-DATOS QUE INTEGRAN EL EXPEDIENTE PENITENCIARIO	306
9.-EL TRABAJO DEL TÉCNICO PENITENCIARIO (ANTES)	311
10.-EL TRABAJO DEL TECNICO PENITENCIARIO (AHORA)	312
11.-LO QUE SE TIENE QUE PAGAR AL INTERIOR DE LA PENITENCIARIA	327
12.-RUBROS E INSTANCIA RECAUDADORA Y PERIODICIDAD DE LA EXTOSIÓN INSTITUCIONALIZADA	328
13.-LA EXTORSIÓN Y SUS PROTAGONISTAS	331
14.-RUBROS E INSTANCIAS DE LA EXTORSIÓN INSTITUCIONALIZADA	346
15.-PARTICIPACIÓN DE PARTICULARES EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA	351
16.-HORARIOS DE PASE DE LISTA A LOS INTERNOS Y DIAS DE VISITA	354
17.-FACTORES QUE GENERAN LA VIOLENCIA ENTRE LA POBLACIÓN INTERNA Y CAUSAS QUE LA CONTRARRESTAN	363
18.-PANORAMA INTERNACIONAL DE LA INSTITUCIÓN PENITENCIARIA	402
19.- FUENTES Y METODOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA EVIDENCIA	418
20.-CRITERIOS Y SECUENCIAS DE LAS COMPETENCIAS	427
21.- ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA: POSIBLES INVESTIGACIONES	428

INDICE DE ORGANIGRAMAS, DIAGRAMAS Y DIAGRAMAS DE FLUJO	
TITULO	PÁGINA
• ORGANIGRAMA	
1.-ESTRUCTURA GENERAL	34
2.-ESTRUCTURA ORGANICA DE CADA CENTRO DE RECLUSIÓN	38
3.-ESTRUCTURA DE PUESTOS	245
• DIAGRAMA DE FLUJO	
1.-PLANEACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE TRABAJO PENITENCIARIO	398-400

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS	
TITULO	PÁGINA
TABLA GENERAL	
I.-SURGIMIENTO DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	81
II.-ANTECEDENTES DE LA REGULACIÓN LABORAL PENITENCIARIA	98
III.-VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN PENITENCIARIA MEXICANA	139
IV.-VENTAJAS DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES FRENTE A:	142
V.-TOTAL DE INTERNOS DEL SISTEMA PENITENCIARIO DEL DISTRITO FEDERAL	296
TABLA Y GRÁFICO DE TEMATICA ESPECIFICA	
1-36.-TABLAS Y GRÁFICOS: UNA MIRADA A LA REALIDAD MEXICANA (MEDIO AMBIENTE Y CRIMINALIDAD)	263-287
A -S.-TABLAS Y GRAFICOS: PERSPECTIVA DE LOS INTERNOS SOBRE LA PENITENCIARIA	365-390

POSGRADO:

MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

TESIS:

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PENITENCIARIO
Y LA PERTINENCIA DE LAS COMPETENCIAS
LABORALES: EL CASO DE LA PENITENCIARIA DE
SANTA MARTHA ACATITLA EN EL DISTRITO
FEDERAL

ALUMNO:

RAUL ADRIAN MONTESINOS CAMARILLO



IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

- 6 NOV 2009

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Atlixco, No. 186,
Col. Vicentina, C.P. 09340,
México, D.F.

Edificio H, 063
Tel.. 58 04 46 00
Ext. : 2740

ASESORA:

IRENE JUANA GUILLEN MONDRAGON