

GERENCIA PENITENCIARIA: UN ANÁLISIS DESDE LA ÉTICA EDUCACIONAL

PENITENTIARY MANAGEMENT: AN ANALYSIS FROM EDUCATIONAL ETHICS

Amada Mogollón

amadamogollon@gmail.com

ORCID 0000-0003-4061-3285

Centro de Investigaciones Doctorales CEDOCTOR. Departamento de Biología y Química. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Joan Carmona Orozco

carmonajoanc@gmail.com

ORCID 0000-0002-8378-8862

Departamento de Matemática y Física. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Recibido: 15/01/2024 - Aprobado: 28/03/2024

Resumen

El presente artículo analiza aspectos culturales de la gerencia educativa penitenciaria desde la ética educacional. La gerencia penitenciaria demanda la construcción de una gestión con innovaciones en sus programas educativos teniendo en cuenta la cultura ética organizacional, los procesos gerenciales desde el enfoque administrativo de cambio, y la práctica de la gerencia penitenciaria con una visión reflexiva en la práctica educacional. Las conclusiones de esta investigación enfatizaron en el reconocimiento de la ética y la comprensión de este sistema vulnerable y complejo, sugiriendo el desarrollo de un conjunto de habilidades y conocimientos sujeto a valores racionales de verdad, belleza y bien en un proceso de discernimiento concebido en el marco de resultados deseados al servicio de la sociedad.

Palabras Clave: Ética, cultura, gerencia penitenciaria, praxis educativa.

Abstract

This article analyzes cultural aspects of prison educational management from educational ethics. Penitentiary management demands the construction of management with innovations in its educational programs taking into account the organizational ethical culture, management processes from the administrative approach of change, and the practice of penitentiary management with a reflective vision in educational practice. The conclusions of this research emphasized the recognition of ethics and the understanding of this vulnerable and complex system, suggesting the development of a set of skills and knowledge subject to rational values of truth, beauty and good in a process of discernment conceived in the framework of desired results at the service of society.

Keywords: Ethics, culture, management, penitentiary, educational practice.

Introducción

Las fórmulas de reinserción social de los privados de libertad, el intento por la transformación humanista de las prisiones representa una labor compleja. Esta situación supone un compromiso de la sociedad y un derecho para el sujeto privado de libertad, después de todo en el sistema penitenciario existe un campo activo en el que abundan las experiencias, los proyectos, las investigaciones científicas y las reorganizaciones.

La gerencia educativa en el sistema penitenciario desde la ética educacional exige un nivel de valores que dirigen el comportamiento que debe tener los miembros de la organización. En este marco, la práctica diaria de funcionarios y funcionarias fundamentada según los valores definidos por un Ministerio Penitenciario de Venezuela fortalecido, brinda un sistema capaz de asegurar la transformación social de las personas incursas en él, pero también garantizar los derechos constitucionales de los privados de libertad.

Por esta razón, la educación supone un papel fundamental en el compromiso de la sociedad y un derecho para el sujeto. En ella, se realizan esfuerzos que enfatizan siempre un carácter socializador, transformador y humanista en todas sus formas: oficiales y alternativas. Por tal motivo, nuestro interés es escudriñar de manera rigurosa las principales perspectivas de la gerencia educativa en el sistema penitenciario de Venezuela, *porque "sólo la educación puede servir de instrumento penitenciario"* (Foucault, 2009, p. 314).

Cultura ética organizacional en el contexto de encierro

La cultura organizacional penitenciaria se manifiesta en el cómo los funcionarios perciben la realidad del contexto carcelario (interno y externo), y de cómo esa forma de percibir define un patrón de creencias y conductas de la organización. En efecto, en el sentido más amplio, Schein (1988) definió la cultura organizacional de la siguiente manera:

Un patrón de suposiciones básicas – inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna – que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñados a nuevos miembros de como forma correcta de percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas. (p. 64)

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional destaca los supuestos, adaptaciones, percepciones y el aprendizaje. Este último, es de gran importancia con relación a la mejora de los operadores (funcionarios y privados de libertad) del sistema carcelario, porque implica que la cultura organizacional penitenciaria sería eficiente, al menos en parte, si posee la capacidad de desarrollar e implementar una educación moral cuyo producto más genuino es la ética de la organización, que más tarde se transformaría en una cultura con talento ético con carácter reproductivo.

Los principios éticos son deseos benevolentes en el afecto de las personas y guían su comportamiento. Por ello, fomentar conductas consistentes en todas las circunstancias del ambiente carcelario facilitará la idea de una sociedad

sana respecto a lo que es correcto e incorrecto, tal como la creencia que delinquir es inmoral.

De cualquier forma, la cultura organizacional comprende expectativa, valores y actitudes compartidas que ejercen influencia sobre las personas o grupos de la institución. Sobre este aspecto conviene establecer una analogía en base a lo planteado por Schein (1988) quien sostiene que se puede identificar los factores de la cultura en una organización a partir de la observación de tres niveles:

1. El nivel del ambiente físico, comprende los edificios, la arquitectura, los equipos, los muebles, el vestuario de sus integrantes, los documentos, las oficinas y las zonas de la organización del sistema penitenciario.
2. El nivel de los valores, dirige el comportamiento que deben tener los miembros de la organización. En este marco, la práctica diaria de los funcionarios y funcionarias han de estar fundamentados según los valores definidos por el Ministerio Penitenciario de Venezuela.
3. Es oportuno reconocer el tercer nivel de los supuestos inconscientes, quien revela la forma en cómo un grupo organizacional percibe, piensa, siente y actúa. Esta situación supone cinco (5) dimensiones para poder hacerlas consientes:
 - a) La relación que tiene el sistema penitenciario con el ambiente exterior, esta dimensión tiene correspondencia con la misión transformadora que debe plantear toda organización en el marco de las políticas públicas dirigidas a los privados de libertad, su intencionalidad

ontológica y el tipo de servicios que ofrece. En este marco la armonía de la organización penitenciaria consiste en brindar un sistema capaz de asegurar una metamorfosis social para la conversión de sujetos capaces de participar en la construcción de la sociedad más saludable. Sin embargo, cabe resaltar que para hacer consciente a la organización penitenciaria no suscriben ideologías políticas propuesta por cualquier gobierno, sino seguir los siguientes pasos:

- Reconstruir y analizar la historia de la organización penitenciaria, desde su origen o nacimiento, evolución histórica local hasta identificar sus momentos más dificultosos y los tiempos de transición presentes en la organización según los avances de la época, con la finalidad de develar que tipo de relación ha coexistido en su relación con la sociedad.
- Identificar la acción de la gerencia en cada episodio, de manera que se puedan ajustar las estrategias adecuadas y útiles en el contexto de cierto con la finalidad de abordar de manera eficiente y armoniosa los problemas que se puedan presentar en la organización penitenciaria.
- Describir las políticas y temas frecuentes en cada una de las épocas de manera de realizar un análisis reflexivo y consensuado que permita evidenciar las posibles fallas concurrentes en el sistema carcelario desde el origen hasta el presente.
- Verificar las razones que respaldaron las decisiones tomadas por las organizaciones penitenciarias con la finalidad de hacer que la misma en el presente sea consciente que el cambio cultural es un proceso de transformación, donde debe desaprenderse antes de que pueda aprenderse un nuevo comportamiento organizacional fundamentado en la ética.

b) La naturaleza de la verdad y la realidad carcelaria, representa los supuestos básicos, las reglas verbales y de actuación sobre la realidad; esta situación se traduce en la generalidad de los códigos de comunicación que tienen los privados de libertad para entenderse entre ellos y con los funcionarios; pero también, en su forma de vivir, aceptar y ser aceptados en el medio de convivencia. Dentro de la naturaleza de la verdad y la realidad organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física los cuales se verifican a través de dos criterios objetivos:

- Naturaleza del tiempo, el cual permite identificar, en el sistema penitenciario, las decisiones recientes para compararlas con las razones del pasado y establecer cierta comparación discerniente de eficacia. Pero también, analizar las variaciones permitidas en los objetivos finales y el lapso de tiempo estimado para cada compromiso adquirido en la organización carcelaria.
- Naturaleza del espacio, este permite verificar la eficiencia, estructuración y significados simbólicos referente a la propia realidad del contexto penitenciario. Asignar un grupo multidisciplinario que permita establecer y comparar diversas situaciones del contexto de encierro para llegar a sentir el beneficio del espacio y los supuestos que la sostienen.

c) Las condiciones de la naturaleza humana de los funcionarios, está reflejada por la visión buena o mala que tiene la organización de sus operadores penitenciarios. Lo que se desea, es que durante el proceso gerencial se pueda identificar los héroes de los villanos en el Sistema

Carcelario para analizar los procedimientos de reclutamiento del mismo o selección de ellas utilizando los criterios de la organización penitenciaria.

Es importante que, en el sistema penitenciario, se reconozca las personas eficientes y las personas que implican el fracaso, para ello se debe conocer sus historias y de esta manera obtener la visión del hombre que está detrás de la organización, identificando lo que puede ser valorizado y lo que no.

- d) La naturaleza de la actividad de los funcionarios penitenciarios, se refleja como la condición de los trabajadores penitenciarios referido exclusivamente a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente al ambiente. Aquí los funcionarios pueden ser proactivos o reactivos estando por encima o subordinados al ambiente penitenciario, es decir, refleja la condición natural del trabajo, sumiso a lo inevitable del contexto carcelario o a estar en armonía con su propia naturaleza humanista.

Esto implica identificar si las decisiones gerenciales que se toman están al servicio del sistema penitenciario o solo a un grupo de poder; para ellos es conveniente examinar los incidentes o acontecimientos críticos y las instancias de subordinación; para determinar si la organización trata con violación de normas de autoridad.

- e) La naturaleza de las relaciones humanas, se refiere a la manera en que los funcionarios actúan entre sí y con los privados de libertad; de esta

manera se verifican los supuestos conductores de relaciones del sistema penitenciario. Para ello es conveniente examinar si las relaciones humanas son lineales basadas en tradición; colaterales basadas en cooperación, consenso y bienestar o, por el contrario; conflictivas basadas en el individualismo o la competencia.

No cabe duda estar de acuerdo, al menos en parte, que identificar y modificar estas dimensiones antes expuestas influyen en los resultados futuros de manera positiva en las condiciones objetivas de los rasgos personales de la organización penitenciaria, en cierta forma abren brecha a una manifestación de la cultura ética que vendría a ser la versión más depurada y mejor elaborada de la cultura organizacional.

Procesos gerenciales penitenciarios desde un enfoque administrativo de cambio

Los principios gerenciales como toda ciencia social poseen un carácter enunciativo, sin embargo, en la actualidad tienen plena validez tanto en la administración privada como en la administración pública. Así mismo, la gerencia está ajustada por un proceso social en constante progreso, por consiguiente, sus principios no permanecen estáticos ni predicen taxativamente todos los eventos de la gestión administrativa.

Según Fayol (1971), los elementos que integran el llamado proceso gerencial, presente en cualquier nivel y a cargo de los gerentes, deben desempeñar las actividades de planeación, organización, mando, coordinación y control, como

funciones administrativas esenciales. En otras palabras, el manejo correcto de estos elementos permite que en el sistema penitenciario se pueda planificar la estimación del futuro de los privados de libertad, previniendo situaciones indeseadas en sus ambientes complejos.

Además de la planificación, la organización en el penitenciario, aprueba las metas a corto, mediano o largo plazo; sirviendo de amortiguación a un contexto dinámico. En este sentido, estructurar un sistema armónico con la integración de los recursos humanos calificados y los equipos, estableciendo relaciones entre ellos y el buen funcionamiento de la institución carcelaria.

Con respecto a la dirección, permite el mantenimiento de las acciones gerenciales entre el personal de la organización penitenciaria manteniéndolo estimulado y motivado. El propósito de este elemento administrativo dentro del contexto de encierro es lograr el máximo rendimiento de los funcionarios penitenciarios en el interés de las metas planteadas por la organización.

En cuanto a la coordinación, facilitaría el trabajo que se necesita y los resultados a corto, mediano y largo plazo, además de combinar los equipos especializados y las tareas con un orden simétrico o proporciones adecuadas. Así pues, la coordinación en el sistema penitenciario conllevaría a la cohesión, integración y armonía de todas las actividades y el esfuerzo.

Luego, el control radica en la revisión de todas las etapas de la planificación, además de las instrucciones o manuales establecidos. Su sentido es conocer

las debilidades y errores para modificar y evitar su reproducción. En el sistema penitenciario el control como aspecto gerencial es de gran importancia porque permite revisar las estrategias empleadas ya que es posible que coexistan en las sociedades algunos tipos de grupos que favorecen el aprendizaje de conductas delictivas. En este sentido, se advierte que una comunidad penitenciaria también puede transmitir, reproducir y mantener valores que son aprendidos por quienes se vinculan en ese ámbito.

Por otro lado, la gerencia debe conducir al sistema penitenciario a comprender y a enfrentar las transformaciones. Sin lugar a dudas, para enfrentarse con éxitos a un ambiente complejo en transformación, es preciso que los gerentes no teman a los cambios. De acuerdo con esto último, Drucker (1999), plantea que el gerente transformador sabe identificar las estrategias adecuadas interna y externamente en la organización. Esto requiere:

- Estrategias políticas para organizar el futuro deseado.
- Métodos sistemáticos para fundamentar la transformación y anticiparse a él.
- Encajar eficientemente el cambio tanto dentro como fuera de la organización.
- Políticas adecuadas para compensar el cambio y la continuidad.

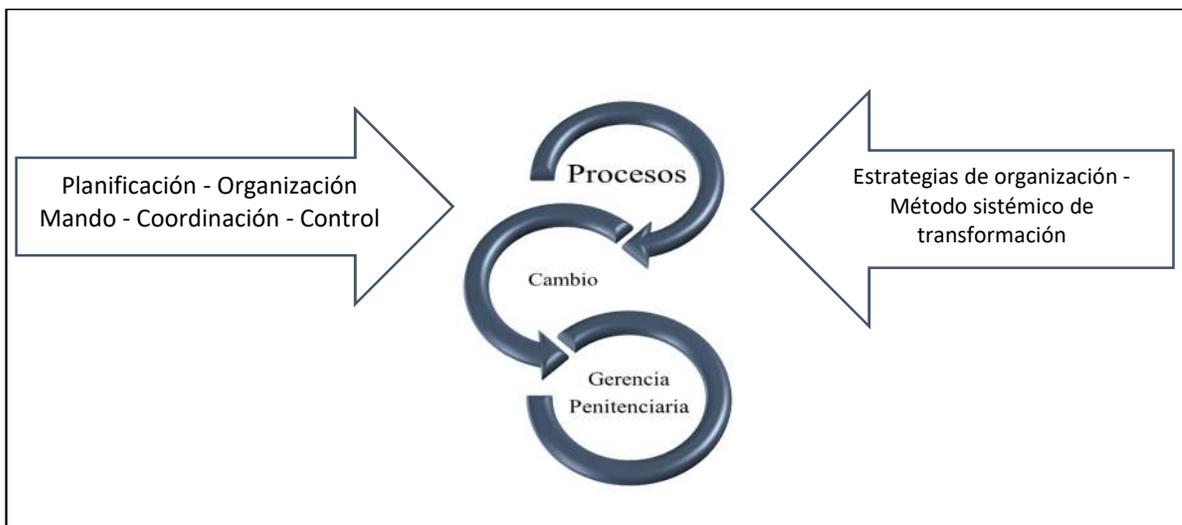
Ciertamente, las penitenciarías del presente deben hacer un pequeño énfasis en “desprenderse de la cadena de mando”, y descartar directrices relacionadas directamente con la estabilidad y la homogeneidad, manuales de la teoría organizacional tradicional. En efecto, la gerencia penitenciaria cambiante

comprende que en la contemporaneidad se caracteriza el desequilibrio e incertidumbre, en que los límites de lo racional quedan cuestionados.

En resumen, las organizaciones penitenciarias deben fundamentarse por la producción de estrategias humanistas y la distribución de conocimientos, sistemas abiertos de comunicación y alianzas estratégicas con otras organizaciones. Además de una organización orientada hacia la unidad de grupo y la participación de los servidores públicos. Por esta razón, se valoriza el aspecto pluricultural, al permitir que los integrantes, a pesar de sus diferentes creencias y valoraciones, puedan coexistir en la organización penitenciaria. A continuación, se presenta un modelo de Procesos gerenciales en el sistema penitenciario desde un enfoque de cambio:

Figura 1

Modelo de Procesos gerenciales en el sistema penitenciario



Praxeología de la gerencia penitenciaria. Una visión reflexiva en la práctica educacional

Durante el siglo XX, Donald Schön (1982) desarrolló una teoría basada en la práctica del aprendizaje teórico adquirido o comúnmente denominada: "Aprendizaje Reflexivo". Dicha profesionalización se ve sujeta a ciertos factores que se presentan en cualquier ámbito, ya sea cotidiano o casual, informal o formal, tales como el laboral, el social, cultural o familiar.

En la actualidad la capacitación de distintas áreas de conocimiento se está abocando a la práctica, sin embargo, sugiere un perfil ético y moral que subyace en la humanidad de la aplicabilidad en la misma. Sobre todo, cuando el profesional capacita, dirige, y tiene constante relación con otros seres humanos ya sea de forma directa o indirecta.

Teniendo en cuenta esta premisa el experto "ideal" para cualquier empleo donde las socializaciones juegan un rol importante es aquel que debe capacitarse a la par de la humanización en conjunto con las distintas actualizaciones modernas además de los conocimientos científicos que aumentan su nivel intelectual promoviendo así la formación permanente y perfeccionándose constantemente.

En este aspecto, Schön (1982) hace hincapié de tres aspectos en una visión más amplia del pensamiento crítico que se deben tener presentes:

1. **Conocimiento en la acción o metaconocimiento:** se refiere a las nociones previas que posee un individuo de manera casi inconscientes, recuerdos o por inercia que aplica en la acción, experiencia o en su cotidianidad de acuerdo a las situaciones que se le presentan. En su mayoría los privados de libertad están inmersos de recuerdos y/o situaciones pasadas que le dificultan subsanar los delitos cometidos y las malas experiencias; de allí que el personal de intervención o capacitación deben manejar distintos matices de conocimientos que les permitan lidiar con éxito en este tipo de escenarios para reconocer sus cualidades, limitaciones, fortalezas y emociones.

2. **Reflexión en y durante la acción:** es la respuesta a una situación en el momento oportuno. De esta manera se crea un ambiente de consciencia, generándose así preguntas donde se ponen en juego la sensatez del individuo privado de libertad quien se cuestiona así mismo a tal punto donde surjan más interpelaciones de las ya planteadas ayudando a que éste se redirija para mejorar la situación planteada. Schön (1982).

Cuando los privados de libertad tienen reacciones encuentran con una realidad inesperada a la que deben dar respuesta inmediata, las cuales en ocasiones carecen de tiempo para canalizarlas aunque en realidad los segundos en los que se suscitan estas situaciones se convierten en minutos o incluso hasta horas y la mente juega un recorrido científico donde expone lo aprendido en la práctica y genera una respuesta según el momento viable o funcional pero totalmente espontánea, es decir, una reacción que está cargada de interrogantes internas que generalmente son casi conscientes porque permite

preguntarse si se está en lo correcto?, que debo cambiar?, si no es lo correcto puedo modificarlo?, entre otras es entonces cuando las respuestas surgen y en el acto en cuestión se den.

3. **Reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción:** es el proceso de análisis que se da “a posteriori” en el profesional educador sobre el proceso de su propia actuación según el escenario al que se expone. En este sentido, el docente está sujeto a estas autocríticas en la que requiera detenerse un momento y hacer una evaluación buscando mejoras según los resultados obtenidos desde un análisis pasando por el proceso y llegando hasta lo que se produjo al final. En el contexto de encierro este tipo de reflexión se genera por una evaluación previa o diagnóstico de la acción obtenida, el procedimiento que se realizó, los objetivos de ser necesarios para generar cambios en la acción, las nuevas perspectivas de respuesta y como abordar tales acciones que se presentan en reacciones.

La experiencia en los penales representa un conjunto dinámico en el ejercicio cotidiano del profesional penitenciario, en especial, tomando como referencia a todos los empleados de manera colectiva en la función educativa, la cual debe ser actualizada, evaluada y mejorada desde lo práctico. Se requiere un abordaje desde otra perspectiva para la reinserción social, es decir, reformas encaminadas a la trascendencia de lo que el privado de libertad necesita en su interior, más allá de lo que la sociedad amerita.

Reflexiones finales

La educación en el sistema penitenciario, requiere de una gerencia de procesos idóneos, éticos, dinámicos, que sean evaluados permanentemente y que sus estrategias sean un camino de comunicación que garantice la eficacia y la eficiencia de la acción educativa en el sistema penitenciario.

En el mismo orden de ideas, los valores alcanzan una escala esencial durante los procesos educativos por cuanto existe la necesidad de rescatar principios éticos, y ajustar los nuevos avances necesarios para proyectar la construcción del nuevo conocimiento para optimizar la calidad y profundizar el cambio dentro y fuera del contexto de encierro.

En este sentido, se requiere de un diseño coherente con las políticas planteadas por el estado para esta realidad, que se traduzca en un ejercicio operativo para afrontar con la excelencia las exigencias presentes en el rápido crecimiento de la población penitenciaria: creciente en la necesidad de recursos humanos calificados con ética, docentes especialistas y transdisciplinarios, además de un basamento legal que permita resolver los nuevos problemas provenientes de la dinámica educativa.

Una gerencia educativa con esta característica necesita de ciertos principios de la educación ética y este planteamiento en su sentido más amplio conduce a la realización de un análisis para verificar su compatibilidad de los aspectos normativos del propio sistema carcelario con los principios éticos más fundamentales. En este sentido, se sugiere que las políticas gerenciales para

el contexto penitenciario sean coherentes con la armonización de los programas educacionales para articular así dentro de un plan nacional de modo que sus operaciones no tengan ningún tipo de contradicción.

La afirmación anterior, lleva a presentar algunas reflexiones desde la ética soportada con apoyo a través del hecho educativo desarrollado por el docente gerente penitenciario y en ese marco develar el discurso educativo, pautas, normas y acciones hacia ciertas prácticas éticas, morales, creativas orientadas a fortalecer la solidaridad, crítica y participación en cada privado de libertad, mostrando un enfoque humanista, inter y multidisciplinario y transformador en las diferentes realidades del contexto carcelario.

Finalmente, Es relevante resaltar que el sistema penitenciario venezolano se enmarca bajo diversas dificultades. Esta grave situación de vulnerabilidad de las condiciones de las cárceles presume carencias de políticas gerenciales orientadas a promover la reinserción social, además de un fondo suplicante en los mecanismos modernos de la justicia criminal, un problema complejo, un signo más del fracaso del sistema de gerencial administrativo de justicia y una situación inadmisibles en una sociedad democrática.

Sin embargo, se demanda un nuevo repensar del contexto penitenciario en su ámbito educativo que ayude al hallazgo, la reflexión, la libertad y el progreso de saberes que coadyuve a fortificar la actividad de reinserción para los futuros "hombres nuevos", así como suministrar las herramientas morales y normas a fin de identificar ética en sus dimensiones denominadas: responsabilidad, compromiso, equilibrio, y en general sus conductas.

Con la ética los operadores penitenciarios estiman un conjunto de habilidades y conocimientos que aporta información al pleno desarrollo de los valores, honestidad e integridad originando precisión, claridad, razón, verdad, certeza y el discernimiento concebido a indagar los resultados deseados al servicio de la sociedad. Así el proceso de reinserción de los privados de libertad, requiere de una serie de elementos decisivos responsables contribuyentes al éxito demostrando voluntad, ideación, aspiración, fe y equilibrio en los descubrimientos para así obtener la excelencia académica, formación científica y ética.

El reconocimiento de la ética y la comprensión de este sistema vulnerable y extremadamente complejo, sugiere una estrecha relación entre las probabilidades de acceder al bienestar social perdurable y los compromisos éticos directos e indirectos con el resto de los seres humanos que forman parte del contexto penitenciario. En consecuencia, el establecimiento de orientaciones ético-morales en el desarrollo de las competencias gerenciales; tales como el conocimiento (valores, capacitación), la motivación (liderazgo, comunicación,) y la estructura (código, comité); puede subsanar problemáticas carcelarias desde el punto de vista individual y social considerando los factores que la influyen: psicológico, sociológico, biológico, económico e histórico.

Referencias

Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Colombia: Editorial Norma S.A

Fayol, H. (1971). Administración industrial y general. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A

Foucault, M. (2009). Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión. México: Editorial Siglo XXI.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y liderazgo. México: Editorial Prentice-Hall.

Schon, D. (1982). El profesional reflexivo. España: Editorial Paidós.