

Las prácticas institucionales en una agencia estatal de control. El carácter bifronte del Servicio Penitenciario Bonaerense

Ezequiel Castro

Por lo que se refiere a la prisión, no tendría sentido limitarse a los discursos hechos sobre ella. Existen además, los que provienen de la misma prisión, las decisiones, los reglamentos que son elementos constitutivos de la prisión, el mismo funcionamiento de la prisión que tiene sus estrategias, sus discursos no formulados, sus astucias que en último termino no son de nadie pero que, sin embargo, son vividas, que aseguran el funcionamiento y la permanencia de la institución. Es todo lo que hay a la vez que recoger y que mostrar.
(Michel Foucault, 1992, p.90)

Introducción

El objetivo del presente trabajo, surgido a raíz de mi pertenencia al Grupo de Admisión y Seguimiento (GAyS)¹ del Servicio Penitenciario Bonaerense (en adelante SPB), es intentar plasmar, al menos de

¹ El GAYS es el equipo interdisciplinario encargado de evaluar a los internos para sugerir distintos regímenes de alojamiento, como también la derivación a distintas áreas de tratamiento, o bien la posibilidad de acceder a un egreso anticipado.

manera parcial, la enorme brecha que existe entre el *ser* y el *deber ser* institucional. El método empleado para la investigación fue el de la observación participante (Marradi, Archenti y Piovani, 2007, p. 194), habida cuenta de mi inserción institucional. En este sentido, las observaciones registradas se nutren de reflexiones propias de la experiencia de estar trabajando en el GAYs al momento de desarrollar el trabajo de campo.

Cabe aclarar que lo expuesto en este trabajo no implica un juicio personal sobre las personas que allí se desempeñan, sino que constituye simplemente un intento por comprender el funcionamiento de las relaciones laborales y sociales que se ponen en juego en el interior de la institución. El presente trabajo es prioritariamente de carácter descriptivo y se articula en los siguientes ejes: rutinas y horarios, el tratamiento, la política de recursos humanos y la lógica de funcionamiento interno.

La información relevada ha sido registrada en un cuaderno de campo donde se plasmaron, por un lado, una serie de notas observacionales, que describen lo observado dentro de la institución, con detalles de situación, actores y diálogos con el lenguaje nativo de estos; y por otro lado, las notas analíticas, donde se ha intentado dar sentido a las observaciones de campo e interpretar simultáneamente las prácticas observadas.

El material es el fruto de un año de recopilación de información, para lo cual también fue necesario ahondar en la legislación que reglamenta el funcionamiento de la institución, a fin de extraer luego de estas leyes, decretos y manuales los objetivos institucionales formales que se encuentran en estos estatutos, y que serán citados coetáneamente con las notas de campo.

Por otro lado, a la hora de adentrarse en el debate teórico se han seleccionado ciertos autores, dentro de la vasta literatura existente so-

bre este tipo de instituciones de control social, a los cuales se suscribe. En primer lugar, se recuperaron aquellos que han teorizado sobre la función de las prisiones en las sociedades capitalistas desde una visión macroanalítica, como Foucault y Garland; y en segundo término, se hizo referencia a autores vernáculos que analizan las prisiones específicamente en nuestro país.

Como premisa, partiremos de una teoría general brindada por Michel Foucault (1988, 1992, 2001) sobre la función de las instituciones totales, y más particularmente sobre las prisiones como instituciones plenas de control social. La prisión sería uno de los elementos de lo que el filósofo francés describe como el *continuum* disciplinario propio de la sociedad moderna, estructurado en torno a una red en la que se encuentran las instituciones de control social: los asilos, las escuelas, las fábricas, etc. Esta constelación descansa, a su vez, en la concepción moderna del poder generado mediante la observación de los comportamientos, y el disciplinamiento de los cuerpos.

Por su parte, Garland (1999) sostiene que las burocracias penales no se limitan a cumplir con la ejecución de la pena, sino que también han desarrollado poderes e intereses organizacionales propios, que muchas veces se priorizan por sobre los fines de la ejecución penal; y que a pesar de tener que observar una serie de requisitos establecidos por los magistrados, desde sus inicios mismos estas organizaciones han intentado ganar autonomía con respecto al Poder Judicial, e ir obteniendo cada vez más control del proceso penal.

Por otro lado, a la hora de repasar la bibliografía vernácula reflexionando específicamente sobre la prisión en nuestro país, hemos considerado a Alcira Daroqui (2002), quien en la misma línea argumentativa de los autores mencionados, introduce a la cárcel como la institución ejecutora de los castigos del sistema penal. Daroqui piensa a la cárcel como una institución creada para llevar a cabo la práctica de

secuestro de los representantes más conflictivos de los sectores marginales de la sociedad. Por ello, considera a la privación de la libertad como un “secuestro institucional” destinado principalmente a estos sectores específicos.

Daniel Míguez (2007), por su parte, sostiene que este sistema penal puede ser visto en algunas ocasiones como una aceiteada maquinaria represiva, mientras que en otras, como un sistema que tolera las transgresiones más aberrantes sin actuar en consecuencia. Afirmar que este comportamiento ambivalente del sistema penal argentino supone ciertos mecanismos de confrontación y complicidad entre los responsables de las instituciones de control y los que transitan por ellas.

En otro trabajo, Míguez y González (2003) aseveran que al analizar en profundidad estas instituciones de control social no se encuentran estructuras disciplinadoras, sino prácticas contradictorias y hasta desordenadas. Estas prácticas contradictorias son posibles debido a la existencia de diferentes culturas organizacionales que coexisten sin que una desplace completamente a otra, sino que se van superponiendo unas a otras como si fueran capas geológicas del suelo, generando un palimpsesto institucional. Esta superposición de diferentes culturas organizacionales produciría en los agentes un comportamiento caótico o anómico, donde posiblemente imperen los intereses personales por sobre los institucionales.

Rutinas y horarios

La institución a la que haremos referencia es una unidad penitenciaria de régimen cerrado radicada en la periferia de una gran ciudad de la provincia de Buenos Aires.² Esta unidad fue inaugurada en el 2006, año en que comenzaron a funcionar alrededor de una decena de

² Por cuestiones metodológicas se resguardarán aquellos datos que pudieran llevar a revelar la identidad de la institución o de las personas que allí trabajan.

nuevas cárceles en la provincia en el marco de la ley de emergencia físico-funcional del SPB, con el objetivo de disminuir el hacinamiento que se produjo a raíz del incremento exponencial de personas detenidas a partir del año 2000.

La unidad contaba con capacidad para alojar unas 350 personas. En el momento en que se llevó a cabo este trabajo de investigación el penal albergaba alrededor de 200 hombres distribuidos en nueve pabellones de nueve celdas cada uno. Cada celda de este centro penitenciario tiene capacidad para cuatro internos. También había unas 50 mujeres dentro de un Módulo Neuropsiquiátrico que se encontraba separado del lugar que aloja a los hombres.

En cuanto a su aspecto exterior, presentaba una construcción edilicia baja, austera, que se asemejaba bastante a lo que podía ser, por ejemplo, una escuela, dado que no tenía el diseño tradicional de una cárcel. Empero, por detrás del edificio administrativo se erigen los inmensos paredones con sus respectivas garitas, lo que permite apreciar de manera fehaciente que se trata de un lugar de encierro total.

Con respecto a la conformación del personal, la cárcel contaba con un plantel de 330 empleados, distribuidos en administrativos (escalafón administrativo), profesionales (escalafón profesional), y de seguridad (escalafón general). Este último es el más numeroso, y en él se distinguen los oficiales (aquellos que egresaron de la Escuela de Cadetes) y los suboficiales (aquellos que comenzaron a trabajar en el SPB sin una formación previa).

A pesar de que existen bandas horarias definidas para cada categoría del personal, en la práctica cada una de estas cumplía un horario distinto, generalmente pautado de forma directa con el jefe de su sección. Tanto los empleados del escalafón administrativo, como del escalafón general deberían cumplimentar unas 30 horas semanales. Por ejemplo, los administrativos deberían trabajar seis horas diarias,

divididos en dos bandas horarias, de 7 a 13 h, y de 13 a 19 h. Otros trabajaban 12 horas corridas, día por medio. El personal de vigilancia — aquellos agentes penitenciarios que están dentro del penal en contacto directo con los detenidos— realiza turnos de 12 horas cada 36, o de 24 por 48 horas (trabajan un día completo y luego tienen dos días libres).

La guardia armada, apostada en el muro perimetral, está integrada por los encargados de controlar la entrada y salida de personas y mercancías de la unidad. Algunos de ellos hacían guardias de 12 x 36 horas, mientras que otros tenían horario diario (seis horas, de lunes a viernes). Por último, los profesionales eran quienes gozaban de mayor flexibilidad en cuanto a su régimen horario. La reglamentación entonces vigente establecía un régimen de 25 horas semanales para estos, cuya carga horaria podía dividirse en dos, tres, cuatro o cinco días por semana. En relación con las rutinas y horarios, se ha observado a grandes rasgos que luego de las 14 h la unidad parecía desierta, por lo que se podría estimar que tres cuartas partes del personal concurre a trabajar durante el mismo turno matutino.

Por otro lado, no todas las categorías laborales tenían la misma rigidez en el cumplimiento de su carga horaria. Los suboficiales no podían disponer de sus horarios como lo hacían los profesionales, y, en consecuencia, habían desarrollado el uso (y el abuso) de las licencias médicas como una modalidad para obtener días libres cuando los necesitaban. A quienes recurrían con mucha frecuencia a estas licencias médicas se los denominaba “carpeteros”, y se ganaban el rechazo de sus compañeros, que debían reemplazarlos para cubrir el puesto que habían dejado libre. Esa práctica estaba extendida en gran parte del personal, dado que no existía un organismo de control de medicina laboral que certificara dichas licencias. Sin embargo, esta no era una modalidad exclusiva del personal de seguridad, sino común a toda la dotación.

En este sentido, se observó cierta tendencia a reducir el horario laboral establecido: cada quien utilizaba el recurso más apropiado que su cargo y jerarquía le permitían (llegar tarde, retirarse antes de tiempo, faltar con frecuencia, etc.). Es lícito destacar que esta situación no era ajena a los directivos de la unidad, y a pesar de que estos contaban con las herramientas necesarias para controlarlo, no intervenían para evitar que esto sucediera. Un registro de campo ilustra lo antedicho:

Hoy es miércoles y me dicen que en la oficina del GAYs no hay nadie. De las tres empleadas administrativas, una estaba de vacaciones, pero las otras dos deberían haber ido. Una de ellas también había faltado ayer -porque se le había salido la pasta de una muela-. Se suponía que hoy debía ir a trabajar, porque pidió licencia por un día, pero hoy llamó nuevamente para avisar que sacaba otra carpeta médica por dos días más. La otra empleada administrativa llamó para avisar que tenía a su hija enferma. Por lo tanto, hoy no había nadie en esa oficina. Me comentan que llamó un Subdirector averiguando por el legajo de un interno, y cuando se enteró que no había nadie en la oficina, no dijo nada. Pidió el teléfono particular de la jefa del D.T.C., que tampoco estaba, pero no la llamó (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, marzo 2008).

Como se ha mencionado, los profesionales tienen un régimen laboral de 25 horas semanales, para lo cual se acuerda consuetudinariamente —y no de manera formal— entre estos y sus respectivos jefes que asistan solo tres veces por semana, a razón de unas ocho horas por día. Sin embargo, nadie cumple con el ya provechoso pacto, sino que asisten tres veces por semana, alrededor de unas cinco horas cada día (de 8 a 13 h), lo que suma un total de 15 horas semanales que no siempre alcanzan a completar. El incumplimiento del régimen horario

es harto conocido por todos los jefes de secciones y directivos del establecimiento.

Asimismo, cabe destacar que la tolerancia que demuestran los superiores con respecto al incumplimiento del horario de los profesionales se encuentra solo en las unidades penitenciarias, mientras que en el organismo central, donde prevalecen las tareas administrativas, estos deben cumplimentar efectivamente las 25 horas semanales, distribuidas en cinco horas diarias. Su cumplimiento se controla mediante un sistema de fichaje a la entrada y a la salida del edificio, y las inasistencias deben ser debidamente justificadas.

10.00 hs. Estamos esperando que llegue el abogado para que haga unos llamados al Juzgado para pedir una prórroga para responder a un oficio que era de carácter urgente. No llega. A las 11.30 hs envía un mensaje a mi celular: -Avisá que no voy a poder ir, porque estoy en el medio de una audiencia y se me complicó la mañana-. Al día siguiente, tampoco vino (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, diciembre 2007).

Partiendo de las observaciones registradas no es desatinado afirmar que varios profesionales de este establecimiento priorizaban sus trabajos extrainstitucionales, acomodando su horario en función de estos, a pesar de que el que tenían en el SPB era su principal fuente de ingresos, y en ese momento era el único empleo que les garantizaba una absoluta estabilidad laboral. En este punto es lícito destacar que todos los empleados del SPB cuentan con un régimen laboral de planta permanente y una serie de beneficios sociales que se encuentran entre los más completos dentro de la administración pública provincial.

El abogado llegó a las 10.15 hs, pidiendo perdón porque se había dormido; y a las 12.30 hs, cuando finalizó la Junta de Admisión, se retira argumentando que tiene que ver a un cliente en su estudio.

Dejó sin hacer dos informes legales que se le pidió encarecidamente que los haga (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, marzo 2008).

También se pudo apreciar un uso diferencial del tiempo y del espacio de acuerdo a la conveniencia particular, ya que algunos profesionales ingresaban a y egresaban de la unidad por la entrada trasera—cuando debían hacerlo por la entrada principal— y de esta manera evitaban ser registrados por el personal de la guardia de seguridad, con la clara intención de sortear el control de sus escuetos horarios.

El psicólogo del DTC me dice: -Me enteré que el Director preguntó si vos cumplías el horario, y a mí me parece que hay que cuidarse más con eso. Yo también llego a las 9 hs., pero entro por atrás para que no me vean; vos tendrías que hacer lo mismo (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, julio 2008)

Estas notas de campo ilustran situaciones por demás habituales, dado que el uso discrecional del tiempo por parte de los profesionales se había establecido como norma, en lugar de ser una excepción. Cada quien disponía sus horarios de entrada y salida a su conveniencia, inclusive, sin necesidad de justificar las ausencias cuando eran por pocos días.

Es probable que la excesiva tolerancia que los directivos demostraban en relación con el régimen horario de los profesionales se debiera a que sus tareas no eran percibidas como fundamentales por los responsables del establecimiento, sino que para estos evidentemente imperaban las tareas de seguridad por sobre las de tratamiento.

Dado que en el presente trabajo no se ha logrado profundizar sobre el desapego observado por parte del personal profesional respecto de sus tareas, este tema queda abierto a futuras investigaciones. En esa línea, habría que tener en cuenta la posibilidad de que tal desapego

se deba a que esta institución no es considerada como un ámbito propicio para desarrollarse profesionalmente, ya que el progreso laboral está sujeto de manera exclusiva a la antigüedad en el trabajo, lo que podría generar malestar entre los profesionales, quienes optarían por priorizar sus trabajos extrainstitucionales ante la imposibilidad de proyectarse dentro del SPB.

El tratamiento. Descuido y desidia

La Ley N.º 12.256 de Ejecución Penal Bonaerense, en su capítulo sobre fines y medios reza:

Artículo 4º - El fin último de la presente ley es la adecuada inserción social de los procesados y condenados a través de la asistencia o tratamiento y control.

Artículo 5º - La asistencia y/o tratamiento estarán dirigidos al fortalecimiento de la dignidad humana y el estímulo de actitudes solidarias inherentes a su condición de ser social, a partir de la satisfacción de sus necesidades y del desarrollo de sus potencialidades individuales.

Por su parte, el *Manual de Asistencia y Tratamiento* (2006) enuncia:

La asistencia y el tratamiento son acciones programadas que llevan adelante el personal penitenciario con la participación activa de los sujetos procesados y condenados. La asistencia consiste en el acompañamiento-apoyo del sujeto para la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo de sus potencialidades (educativas-laborales-creativas). El tratamiento se suma a la asistencia, sólo en aquellos casos, en que fuese necesario modificar actitudes tendiendo al logro de la conciencia crítica y de la autocontención.

Los equipos interdisciplinarios, como ser el GAYs y el Departamento Técnico Criminológico son de vital importancia en cual-

quier esquema de asistencia o tratamiento que se realice. Serán estos equipos quienes evalúen en forma individual, todas las necesidades y características personales de los internos a fin de proponer un programa asistencial o de tratamiento específico para la persona, dentro de los distintos esquemas de programas implementados en el Establecimiento o bien proponer su alojamiento en otro dentro del mismo Complejo Penitenciario. A su vez evaluarán la eficacia del programa propuesto y la necesidad de adecuaciones conforme a la evolución que se manifieste en el interno (p. 53).

A pesar de la reglamentación citada *ut supra*, a la hora de efectivizar estos programas de asistencia y tratamiento para los detenidos, nos encontramos con dos grandes dificultades: por un lado, no existían directivas claras ni programas específicos a desarrollar en el interior de las unidades; por otro lado, se evidenciaba un escaso compromiso por parte de la mayoría de los profesionales, quienes deberían ser los productores y efectores de dichos programas. Probablemente, esto último sea consecuencia de lo primero: al no contar con un programa al cual atenerse, se genera un clima de anomia institucional en el cual los profesionales se limitan solo a responder las requisitorias administrativas, desestimando de esta manera la capacidad de intervención que podrían aplicar sobre la población detenida. Asimismo, se ha observado que se dilapidaban muchas horas productivas tomando mate y charlando; e inclusive mañanas completas durante las cuales el personal no realizaba ninguna tarea atinente a sus responsabilidades laborales.

La desidia laboral y la escasa implicancia de la mayoría del personal profesional a la hora de cumplir con sus funciones técnicas no escapaban al conocimiento de sus superiores. Estos conocían perfectamente dicha situación, pero no solo no intentaban contrarrestarla estimulando al personal, sino que la toleraban. En relación con esto, en el discurso de los directivos es frecuente escuchar argumentaciones que

tienden a deslindar responsabilidades organizacionales fundamentadas en la escasez de recursos humanos, y que responsabilizan de esto a los organismos centrales.

La mujer (una interna sobreseída) hace más de dos años que no sale porque volvió descompensada de una salida transitoria. Recién ahora se evalúa si puede volver a salir a la casa de su hermana. Pero la psiquiatra que la atiende está de licencia por maternidad, y el psiquiatra que quedó en su reemplazo se niega a atender a las mujeres, sólo prescribe medicación psicofarmacológica para los hombres. La Junta decide esperar a que algún otro psiquiatra la evalúe para ver si accede a las salidas nuevamente (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, febrero 2008).

En la Junta se volvió a plantear la necesidad que las internas sean asistidas por el psiquiatra de la Unidad, quien se niega a atenderlas. Se decide hacer una nota al Director solicitando la participación del psiquiatra en las Juntas, como así también que éste entreviste a las internas y realice los informes que se le han solicitado sobre ellas. El Subdirector que estaba presente sugiere: -Se podría pedir otro psiquiatra a la Dirección de Salud Penitenciaria enviando una nota; y si no la responden, hay que seguir mandando una nota por mes hasta cansarlos; y así también nos cubrimos nosotros (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, marzo 2008)

En cuanto a las externaciones para los casos de sobreseimiento que encuadra el artículo 34 inciso1 del Código Penal, la Ley 12.256 expresa:

Artículo 24 - Cuando la junta de selección dictamine que ha disminuido o cesado la peligrosidad de absueltos y sobreseídos definitivos, podrá disponerse su inclusión en un régimen terapéutico de externaciones transitorias o altas a prueba; o continuación con

el tratamiento específico en otros establecimientos especializados y/o su egreso con el alta definitiva.

A partir de lo observado, se podía apreciar que los directivos demostraban un exiguo interés en la situación de las internas sobreseídas³, dado que muchas de ellas podrían ser desinstitucionalizadas si existiera la voluntad institucional para ello. Varias cuentan con informes donde se determina que su peligrosidad ha disminuido, pero para lograr la externación hace falta contactar a una institución donde puedan continuar con su tratamiento psiquiátrico. Se ha registrado que en varias oportunidades las instituciones especializadas de carácter público se niegan a recibir pacientes que provengan del Servicio Penitenciario, para lo cual se hace necesario recurrir a otras vías jerárquicas, ya que el juez competente tampoco se ocupa de encontrar cupo en alguna institución intermedia.

Se realiza una Junta por las salidas transitorias para una interna que hace quince años que está detenida por el homicidio de su madre. Era abogada desde antes de quedar detenida, y luego de un tiempo de detención fue sobreseída. El inconveniente es que no tiene ningún familiar que la reciba en su domicilio para las salidas. La interna expresa que no tiene dónde ir: -Necesito que ustedes me ayuden, porque la ley dice eso. Ustedes tienen que buscarme un lugar para salir-. El Subdirector le responde que aunque así corresponda, la Unidad no puede hacer nada por ella, sino que es ella quien debe buscarse un lugar donde ir. [...] Finalmente se acuerda que hasta que no se encuentre un familiar o alguien que la reciba

³ Las personas detenidas en el ámbito del SPB cuya condición jurídica es “sobreseído” están privadas de su libertad debido a una medida de seguridad que se establece mediante pericia habida cuenta de que existiría riesgo para sí misma o para terceros, fundamentado generalmente en una patología psiquiátrica.

en su casa, no podrá gozar de las salidas, aunque legalmente ya esté en condiciones de hacerlo desde hace mucho tiempo (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, enero 2008)

El *Manual de Asistencia y Tratamiento* (2006), en referencia a los reclusos “alienados o enfermos mentales” en la Regla 82 enuncia:

- 1) Los alienados no deberán ser recluidos en prisiones. Se tomarán disposiciones para trasladarlos lo antes posible a establecimientos para enfermos mentales.
- 2) Los reclusos que sufran otras enfermedades o anormalidades mentales deberán ser observados y tratados en instituciones especializadas por médicos.

Al revisar el legajo de una interna, vemos que no está sobreseída, pero tampoco penada, tiene el proceso suspendido hasta tanto se cure su insanía, según el oficio judicial. –Es una barbaridad –dice el Subdirector- debería llamar el abogado al Juzgado para ver qué pasa con esta mujer.- El abogado, como es habitual, no está los lunes. La jefa del Penal comenta: -Ella está muy mal porque dice que ya cumplió el máximo de la pena que establece la carátula de su causa... y creo que tiene razón...-. Lo llamativo es que esta mujer hace más de dos años que está en esta Unidad y nadie había notado la situación de vacío legal en que se encuentra. –Fue de casualidad que nos dimos cuenta, yo la elegí al azar para actualizar sus informes, y nos dimos cuenta de esto.- explicó la jefa del GAYs (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, enero 2008).

La falta de responsabilidad laboral no se advierte solo en el incumplimiento del régimen horario estipulado, sino también en las intervenciones profesionales. Los profesionales tenían la libertad de implementar actividades (cursos, talleres, etc.) para los internos o para

el personal, sin más requisito que la previa autorización del director de la unidad, pero en la práctica no las efectivizaban porque —según sus argumentos— dicha tarea no sería reconocida. Muchos proyectos podrían haberse llevarse a cabo, inclusive sin necesidad de contar con demasiados recursos materiales, sino simplemente con el personal existente, y, por supuesto, con la voluntad de estos. Los profesionales contaban con la libertad pero no con la obligación de hacerlo. A tal fin, el *Manual de Asistencia y Tratamiento* (2006) enuncia: “El desarrollo de las potencialidades humanas, muchas veces son descubiertas mediante la implementación de cursos no formales (pintura, talleres literarios, esculturas, tallados), que deben fomentarse constantemente” (p. 47).

Lo que sucedía era que *a contrario sensu* de lo que el citado manual expresa, dichos cursos no eran promovidos por los directivos del establecimiento; pero es lícito destacar que así como no los impulsaban, tampoco se oponían a su realización, lo que hace recaer toda la responsabilidad de su ejecución sobre las espaldas del personal que voluntariamente los hubiera ideado, plasmado en un proyecto, y los ejecutara.

Esto conllevaba a que en general, ante la falta de respaldo por parte de los directivos del penal, los profesionales se limitaban a cumplir con su tarea en forma muy elemental, siempre priorizando las metas burocrático-administrativas por sobre los fines “reinsertivos” que la legislación establece como el principal objetivo penitenciario.

Llega un Tráfico de Radio (una notificación por fax) muy urgente, solicitando se remitan en 48 horas proyectos de actividades a realizar con los internos con el fin de disminuir el nivel de violencia durante el período estival. Entre las diferentes áreas se realiza una reunión improvisada, y allí surge que había algunos proyectos que se habían pensado y redactado el año pasado, y que nunca se habían llevado a cabo, sin razón aparente, ya que ni siquiera se

habían elevado al Director de Unidad. Se decide enviar esos proyectos (unos seis) para no dejar de responder ese pedido urgente, pero se acuerda que de ninguna manera se iban a poner en práctica, y menos en verano, cuando la mayoría de los profesionales sale de vacaciones (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, marzo 2008)

Por otro lado, los jefes de secciones (profesionales o no), al igual que los directivos, no se interpelaban frente a las falencias del sistema, y actuaban casi corporativamente en determinadas situaciones. No se cuestionaba la inobservancia de los programas de asistencia y tratamiento que deberían brindarse a los detenidos, sino que se les restaba importancia.

En Junta se entrevistan dos internos con condenas muy largas por homicidio, y ambos llevan más de 20 años detenidos. Uno de ellos podría salir en Libertad Condicional próximamente, por lo que una vez que el interno se retira, se propone sugerir un tratamiento psicológico hasta que acceda a la libertad. El Subdirector dice: -no conviene sugerir un tratamiento que no tuvo en 20 años, eso hace quedar muy mal parado al Servicio... Éste ya está jugado, que siga dos o tres años más así no le hacen nada con la cantidad de años que lleva preso (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, febrero 2008)

En el caso anterior, al igual que en numerosas situaciones observadas, aparecen internos que han transcurrido períodos muy prolongados en detención sin haber accedido jamás a ningún programa de asistencia y tratamiento —con excepción de una mínima atención médica en casos de relativa gravedad—, a pesar de que el SPB cuenta con una estructura profesional que debería intervenir en aquellos casos en que fuera necesario.

El estudio individual de los casos, determinará las necesidades asistenciales, es decir, aquellos factores necesarios para completar la estructura social (estudio, capacitación laboral, descubrimiento de aptitudes artísticas, asistencia médica, etc.) y los programas tratamientos tenderán a corregir aquellas desviaciones producidas por la ausencia asistencial oportuna.

El agente penitenciario y a través de éste todo el sistema penitenciario, intentará inducir al interno hacia los programas más convenientes para el mismo. A su vez deberá concientizar a la sociedad respecto de continuar con la asistencia necesaria para que surja efecto los programas llevados a cabo en la Institución Penitenciaria (*Manual de Asistencia y Tratamiento*, 2006, p. 19).

El primer interno que es entrevistado en la Junta a pesar de ser muy joven, varias veces reincidente, había estado detenido en un Instituto de Menores. Es HIV positivo desde los 16 años por inyectarse cocaína en forma intravenosa desde los 13 años. Tiene hasta tercer grado de escolaridad primaria, jamás trabajó, y explica que no quiere trabajar en la Unidad para evitar problemas con otros internos. Cuando se retira, el jefe de Visitas dice:

-Éste es un malandra, no le importa nada...- Algunos proponemos que se lo incluya urgentemente en actividades educativas y laborales, a lo que el Subdirector responde: -Yo los entiendo, ahora está de moda pensar qué se puede hacer por el interno, pero en este caso él no demuestra interés por nada...-. El responsable del área educativa (en la Unidad se puede cursar Derecho o Periodismo, pero no hay escuela primaria ni secundaria) interviene: -¿Para qué insisten en ofrecerle trabajo, si él no quiere hacer nada? Quiere quedarse pancho en su celda...-. El interno está alojado en el peor pabellón de la Unidad, donde ningún interno tiene trabajo, a lo

cual el Jefe del Penal se justifica: -Por razones de convivencia este preso no puede ir a otro pabellón, sería pasar el problema de un pabellón a otro...- (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, mayo 2008)

Del mismo modo, se han registrado en el cuaderno de campo decenas de casos de internos que han estado institucionalizados por años, y manifestaban ser analfabetos, lo que evidencia las gravísimas falencias de la institución que no arbitró los medios necesarios para que estos adquirieran al menos un nivel elemental de lectoescritura.

Cabe señalar que en esta unidad se había efectivizado el comienzo del ciclo lectivo del primer año de la educación secundaria recién a los dos años de su inauguración, con un cupo limitado de inscripción para 40 alumnos, pero en la práctica no son más de 25 internos los que concurren asiduamente (sobre un total de 250 personas privadas de su libertad). Al momento de efectuar el trabajo de campo no había comenzado aún la escuela primaria, ni existía fecha prevista para ello.

A pesar de que no se contaba con estadísticas fidedignas, a partir de algunas averiguaciones por parte de los responsables del área educativa del establecimiento se calculaba a grandes rasgos que alrededor del 40 % de los internos no contaba con estudios primarios completos, cifra que ascendía a cerca del 90 % si se refería a estudios secundarios incompletos. A partir de lo enunciado, se podía inferir que para los responsables institucionales, la educación no era prioritaria dentro del tratamiento que se debía ofrecer. Por otro lado, no solo la educación formal no estaba disponible para todos los internos, sino que la actividad deportiva tenía sus limitaciones.

La actividad deportiva, en razón del promedio de edad y la vitalidad de la población, puede constituir el suplemento ideal, que refuerce los distintos programas aplicables en un establecimiento.

Se debe destacar los elementos positivos de cualquier emprendimiento deportivo: acatar reglas, mantener una disciplina, la solidaridad del grupo, el esfuerzo individual, etc. La actividad deportiva puede además constituir un eficaz programa asistencial o de tratamiento completo (*Manual de Asistencia y Tratamiento*, 2006, p. 65).

La unidad contaba con cuatro profesores de educación física, lo que constituiría una considerable cantidad de profesionales del deporte en relación con la pequeña población de esta dependencia. Sin embargo, a partir de las observaciones registradas se pudo apreciar que cumplían menos de la mitad del régimen horario estipulado para su función (25 horas semanales). Por otro lado, pasaban la mayor parte del tiempo tomando mate en la oficina de las asistentes sociales. Eran los mismos internos quienes organizaban los partidos de fútbol, lo que no facilitaba la posibilidad de desarrollar otras actividades a quienes no estaban en condiciones físicas de jugar al fútbol, o preferían realizar otro deporte.

Le pregunto a uno de los profesores de educación física si estaban organizando algún torneo con los internos, a lo que me responde: -No, no podemos, porque generalmente a la mañana hay requisa en los pabellones; es a la tarde que los dejan salir a la cancha, pero nosotros venimos todos a la mañana, porque a la tarde tenemos otros laburos... (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, abril 2008)

Asimismo, se pudo observar que muchos profesionales presentaban un cierto desinterés por la situación particular de algunos internos, dado que no intervenían para intentar resolver cuestiones que excedían sus funciones específicas, focalizadas generalmente en el proceso administrativo. En una oportunidad se pudo presenciar que, ante la

demanda puntual de un interno, todos se negaron a realizar una simple llamada a un juzgado, que quizá podría haberle ahorrado meses de detención al interesado. En realidad correspondería que esa llamada la realizara el jefe de Despacho o procurador, una figura legal que debería funcionar en todas las unidades, pero dado que en esta dependencia no existía, nadie quería arrogarse ni una sola de sus atribuciones, aún disponiendo de los recursos necesarios para hacerlo.

En este punto, es lícito suponer que los profesionales observados no deseaban involucrarse demasiado en la problemática particular de los internos, ya que la mayoría de estos se encontraba abocado a las condiciones de urgencia y repetición que requiere el proceso administrativo, en el cual prima la reproducción inercial de tareas. Por otro lado, existía el temor a implicarse en acciones que excedieran esas tareas administrativas —en las que, a pesar del agobio, todos se sienten relativamente seguros— y de esta manera evitaban despertar el malestar de algún superior por haberse involucrado más de lo necesario. Es muy necesario destacar aquí la particularidad de las condiciones laborales que regulan este tipo de instituciones: el efecto de sojuzgamiento que la relación jerárquica ejerce sobre los subordinados genera actitudes pasivas en estos, con la finalidad de evitar posibles represalias por parte de sus superiores, a quienes deben obediencia.

La política de recursos humanos. El desestímulo a la capacitación en los profesionales

Un elemento fundamental para entender el funcionamiento de la institución penitenciaria es su política de recursos humanos. A diferencia de lo que recomiendan los expertos en la materia, se ha observado que en el SPB en lugar de intentar motivar al personal, pareciera que los responsables se esforzaran por desestimar a quienes por iniciativa propia pretendían desarrollarse profesionalmente dentro de la institución.

Partamos de la base de que no existía una selección del personal profesional a la hora de incorporarse al SPB. En realidad, cualquiera puede postularse para su incorporación, pero la gran mayoría de los que han podido ingresar lo lograron mediante la influencia de alguien, que puede estar dentro o fuera del SPB, pero cuya “colaboración” es imprescindible para no permanecer por años en la lista de espera. Por consiguiente, para el profesional que deseaba ingresar al SPB, además de poder acreditar un título universitario, era condición *sine qua non* contar con un adecuado capital social, en vez de demostrar idoneidad o interés profesional respecto de la función a desarrollar.

Una vez que los profesionales han conseguido incorporarse al SPB, es posible observar que los intereses y objetivos individuales (estabilidad, seguridad social, comodidad, etc.) prevalecen por sobre las obligaciones laborales, particularmente en ciertas profesiones que pueden desenvolverse a la vez en forma pública y privada, pero sin lograr en el ámbito privado una estabilidad laboral.

El sistema de ascenso por antigüedad —y no por idoneidad— genera poco o nulo compromiso por parte del personal, ya que no se reconoce el esfuerzo, sino el tiempo transcurrido. Asimismo, ante la imposibilidad de concursar cargos directivos, pocos se preocupaban por sobresalir en sus funciones, dado que los puestos jerárquicos estaban condicionados por la antigüedad que se tuviera.

Hoy vino la jefa de Asistencia Social, quien estaba de vacaciones, sólo para notificarse que ha ascendido de Subprefecto a Prefecto. Esta asistente social hace unos veinte años que trabaja en el SPB; sin embargo, hace años que no entrevista a un interno, o realiza un informe socioambiental. Asiste esporádicamente a las Juntas, generalmente sin haber leído el informe que alguna de las trabajadoras sociales ha hecho previamente sobre el interno (Registro de campo, unidad penitenciaria, abril 2008)

Más allá del ejemplo citado, fueron numerosos los casos observados en los cuales los cargos jerárquicos eran ocupados por personas que quizá no contaban con la idoneidad necesaria para desempeñar dicha función. En el caso de esta asistente social, se ha constatado que obstaculizó intencionalmente todo intento de otras asistentes o trabajadoras sociales por solidarizarse con la situación de algún interno. Es menester destacar que esta persona, como tantas otras que revistaban en puestos jerárquicos, no se capacitaban periódicamente, ni participaban en las jornadas o congresos que el SPB organiza de forma esporádica. Asimismo, tampoco se incentivaba a los demás empleados a perfeccionarse, aun cuando estos tenían muy poca experiencia institucional y podrían tener interés en participar de esos espacios de formación. La falta de capacitación es el corolario del sistema de ascensos por antigüedad, dado que no se considera ni la idoneidad, ni la formación como requisito para asumir cargos jerárquicos.

Sin embargo, desde la lógica de la dinámica institucional, podría pensarse que este tipo de profesionales no dejaban de ser funcionales al sistema penitenciario, ya que se afanaban por reproducir prácticas institucionales ligadas a la subordinación jerárquica y a la descalificación de la intervención profesional.

Estos actores constituían un gran obstáculo a la hora de trabajar interdisciplinariamente en el Grupo de Admisión y Seguimiento, ya que no eran pocos los que demostraban una escasa predisposición al trabajo grupal, lo que obturaba toda posibilidad de conformar un eficiente equipo interdisciplinario donde cada integrante demostrara un nivel de responsabilidad y compromiso acorde con la tarea a realizar.

A la Junta de hoy no asistió nadie de la sección Asistencia Social. Una de las asistentes dijo que tenían otras cosas para hacer, pero eran cuatro asistentes/trabajadoras sociales, y nadie fue. Tampoco asistió el Subdirector de Asistencia y Tratamiento, aunque la ley

establece la obligatoriedad de su presencia, así como también de todas las áreas que conforman el G.A.y S. (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, abril 2008)

Con respecto a la calificación del personal, el Decreto 342 Reglamentario de la Ley de Personal de 1981 expresa en su artículo 80 que los superiores deben calificar anualmente a todo el personal a su cargo, desde el director de la unidad hasta el último de los guardias, en un formulario de calificaciones donde deben consignarse, entre otros, los siguientes aspectos:

Contracción al Servicio; Puntualidad; Capacidad de trabajo; Entusiasmo en las tareas propias del Servicio; Estricto cumplimiento de órdenes; Si hace lo indispensable para cumplir o hace más en bien del Servicio; Deseos de satisfacer; Preocupación por el perfeccionamiento del Servicio; e Inasistencias.

En relación con las calificaciones, se observó que los jefes penitenciarios, en lugar de emplear la calificación anual como herramienta para incentivar al empleado a mejorar su desempeño, solo se limitaban a completar dicho formulario en forma serial, otorgando generalmente las máximas calificaciones a todo el personal por igual. Una baja calificación sería suficiente para evitar que los empleados ineficientes puedan seguir ascendiendo de manera inercial con el paso del tiempo, pero esto no sucedía: solo en contadas ocasiones un jefe se atrevía a calificar a un empleado con un valor inferior a los ocho puntos sobre 10.

Otro factor que actuaba en desmedro de la motivación del personal calificado eran los bajos sueldos que percibían los profesionales en relación con el costo de vida. Los escuetos salarios, sumados a otros factores de índole personal e institucional, propiciaban el desgano y la falta de interés por desarrollar una tarea eficiente. Asimismo, no solo el sistema de ascensos dependía directamente del tiempo transcurrido,

también la escala salarial estaba condicionada por el aspecto temporal: a igual antigüedad, igual remuneración, sin importar la función que se cumpla. En consecuencia, ante la falta de control por parte de las autoridades, los profesionales optaban por trabajar la menor cantidad de horas posible, lo que revaluaba sus horas de trabajo. Es decir, un sueldo bajo por 25 horas semanales, se convierte en una remuneración aceptable por solo 15 horas o menos a la semana.

Le pregunto al representante del Ministerio de Justicia ante el GAYS ¿por qué hace tiempo que no entrevista a los internos que son vistos en la Junta? (su informe debe ser incluido en el Informe Integral); y me responde: -Sí, debería hacerlo, pero el sueldo es tan poco que no me alcanza para nada, por lo que cada vez me dan menos ganas de venir a trabajar. Por lo que me pagan, no pueden exigirme nada... Voy a seguir viniendo los días que haya Junta, pero la verdad es que no me dan ganas de entrevistar a nadie (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, abril 2008).

Por otro lado, los bajos salarios provocaban —tanto en los profesionales como en el personal del escalafón general— la necesidad de generarse algún ingreso extra. Algunos vendían lencería, cosméticos o artículos por catálogo dentro de la unidad, restándole tiempo productivo a sus respectivas tareas. Otros debían sostener empleos informales por fuera de la institución.

A la oficina viene el Jefe de Requisa (oficial de carrera) a ofrecer productos de limpieza que él distribuye, rociando perfumina en las paredes de hormigón para comprobar la duración en el ambiente. Una de las administrativas le encarga una perfumina, y éste va hasta su auto y se la trae. Luego fue a ofrecer estos productos a la oficina contigua. Entre las dos oficinas estuvo más de una hora

ofreciendo los productos (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, febrero 2008)

Otra gran disfuncionalidad de la política de recursos humanos es su práctica de traslados forzosos del personal —principalmente del escalafón profesional— a otras dependencias, sin tomar en consideración el interés del afectado ni la función que cumplía en su lugar de trabajo, lo que en conjunto con el sistema de ascensos por antigüedad y la falta de planificación institucional, terminaba consolidando una muy deficiente política de recursos humanos.

Un elemento desorganizador y que inhabilitaba la planificación institucional era que los jefes de carrera penitenciaria iban cambiando periódicamente de unidades y de cargos, y muchas veces debían cumplir funciones o controlar áreas que desconocían por completo. Por ejemplo, en el caso de los subdirectores, a medida que ascienden van pasando del área administración al área seguridad o a tratamiento. En vez de especializarse en un área determinada, iban rotando entre distintas funciones muy disímiles entre sí, y en general sin contar con la formación necesaria para ello.

Hace una semana que hay un Subdirector nuevo en la Unidad, porque el anterior fue trasladado [a] otra Unidad como Director. La jefa administrativa del GAYs le avisa a este Subdirector que hoy habría Junta y se esperaba contar con su presencia.

Éste le pregunta: -¿Y por qué hay Junta hoy?-

Jefa GAYs: -Es por dos internas, una por libertad condicional y otra para autorizarla a salir a cursar todos los días la secundaria a otra Unidad.-

Subdirector: -¿Y por qué tiene que salir a cursar? ¿Acá no hay escuela?-

Jefa GAYs: -No, no hay.-

Subdirector: -¿Y para los hombres tampoco?-

Jefa GAYs: -No, tampoco hay.-

Subdirector: -¿Y para qué son todas esas aulas nuevas que ví en el Pabellón 1?-

Jefa GAYs: -Se hicieron para la Universidad, pero nunca hubo escuela primaria o secundaria acá...-

Subdirector: -Ajá... ¿Y qué pasa si no voy a la Junta? ¿Se suspende o se hace igual?-

Jefa GAYs: -Se hace igual, porque debemos responder esta semana el oficio del Juzgado.-

Subdirector: -Bueno, empiecen sin mí entonces...

(Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, abril 2008).

Evidentemente, este subdirector desconocía no solo la realidad de la unidad donde se encontraba trabajando, sino que también parecía ignorar las atribuciones específicas de su función. Como se ha comentado, el SPB brinda a sus empleados una completa seguridad laboral sin que sea necesario esforzarse para conservar el trabajo; por consiguiente, pocos se preocupaban por capacitarse para la tarea que desarrollaban, dado que esa capacitación no era reconocida en la remuneración, ni considerada a la hora de ascender en la escala jerárquica.

Más allá de que la reglamentación vigente hiciera referencia a la importancia de la capacitación del personal, no todos tenían la posibilidad de realizar cursos, carreras, o simplemente asistir a congresos, ya que esto dependía de la disposición de sus superiores, quienes tenían la autoridad de avalarlo o no, y de organizar los recursos necesarios para ello.

Jerarquías. Los jefes penitenciarios y su relación con los profesionales

Toda la organización se caracteriza por su estructura verticalista, con jerarquías muy marcadas, que delimitan la posición de todo el

personal dentro de la institución. Al momento de esta investigación, no había comunicación horizontal; la información, al igual que las decisiones, era de orden claramente descendente. La línea media tiende a elevar los conflictos hacia la cúspide de la institución, en lugar de intentar apaciguarlos. Los empleados en general no tienen participación alguna en las decisiones tomadas por los directivos, ni pueden cuestionar las normas impuestas por el organismo central (la Jefatura del SPB). No queda lugar para la creatividad, ni la innovación, ni siquiera para la resolución de los conflictos inherentes al quehacer laboral diario.

El Decreto 342/81 Reglamentario de la Ley de Personal establece:

-Artículo 60: La superioridad penitenciaria es el principio de autoridad del que goza un agente respecto a otro, por encontrarse comprendido dentro de las siguientes circunstancias:

1. Superioridad jerárquica.
2. Superioridad por cargo.
3. Superioridad por servicio.
4. Superioridad por antigüedad en el grado, en la Institución y por la edad.

Por consiguiente, habida cuenta de la autoridad que su jerarquía les otorgaba, los jefes de mayor antigüedad hacían valer la posición que ocupaban en la estructura piramidal y su grado “adoctrinando” a los empleados más nuevos, resaltando las diferencias de rango entre ellos y el resto del personal.

Subdirector de Asistencia y Tratamiento en una reunión con todas las áreas del GAYs: -Acá somos muchos y nunca vamos a conge-niar todos. Cada uno tiene que hablar los problemas con su jefe, y éste lo habla con el otro jefe, porque hablando se arreglan las cosas. Pero nunca no hay que saltar los escalones, sino después le

vuelan la cabeza al que saltaron. La gente nueva tiene que aprender a trabajar acá adentro, que no es lo mismo que afuera. Yo, por ahí tengo la mente vieja, y ustedes la nueva; pero el tratamiento viejo funcionaba bien, nadie se metía en lo que no le correspondía. Cada cual tiene que cuidar su quintita; si nos metemos en otras áreas que no son las nuestras vamos a andar mal. Así empiezan los problemas. Algunos quieren meterse en la quinta de otro y les va mal (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, junio 2008).

En la nota de campo se puede apreciar cómo, en una reunión con los integrantes del GAyS, el subdirector aleccionaba sobre los riesgos de “saltarse jerarquías”. Es evidente que no puede correrse de la historia institucional castrense, por lo que en lugar de intentar acercar posiciones para formar un único equipo de trabajo, se esfuerza por resaltar las diferencias jerárquicas, aconsejando respetar rigurosamente la estructura piramidal. Como rasgo paradójico, recordemos que la legislación vigente le atribuía al subdirector de Asistencia y Tratamiento un rol fundamental en cuanto a la relación con el equipo interdisciplinario, otorgándole funciones para las cuales es probable que no estuviera capacitado, como puede evidenciarse a continuación:

Subdirector del Área Asistencia y Tratamiento: Es el máximo responsable de la ejecución de los programas de asistencia y de tratamiento dentro de los Establecimientos penitenciarios. Deberá ser el referente del equipo interdisciplinario que elabore las estrategias de asistencia como el control de los programas de tratamiento. Recorrerá permanentemente los lugares de alojamiento y de actividades de los internos, a los efectos de observar las condiciones de habitabilidad y salubridad de estos espacios. Se hallará en permanente contacto con entidades educativas, culturales y depor-

tivas de la comunidad a los efectos de intercambiar posibilidades de nuevas estrategias. Asimismo deberá instruirse respecto de las nuevas técnicas de abordaje en el área de tratamiento, como la aplicación concreta de planes sociales de asistencia para el interno y su grupo familiar (*Manual de Asistencia y Tratamiento*, 2006, p. 49).

A las 10.30 hs. comienza la reunión que estaba programada con el nuevo Subdirector de Asistencia y Tratamiento, que había sido solicitada por la jefa del D.T.C., y a la cual fueron invitadas todas las secciones que componen el GAyS. Luego de unos minutos, comienza a hablar el nuevo Subdirector: -Acá adentro están los que la sociedad no quiere afuera... Tenemos que darles la oportunidad que no tuvieron afuera, que no pudo darle su familia. A nosotros nuestros padres nos dieron la oportunidad, pero a ellos no. Por eso, tenemos que dársela nosotros; y al que no quiera aprovecharla, allá él. [...] Porque acá tenemos que cambiarle la mentalidad al delincuente, para que cambie su manera de pensar...

Jefa del D.T.C.: -Discúlpeme, pero me parece que primero habría que cambiar la mentalidad nuestra, de los que estamos trabajando acá. Subdirector: -Sí claro, pero eso es muy difícil. Cuando nosotros nos recibimos de oficiales, nadie nos dijo qué teníamos que hacer acá. No nos formaron para esto. Yo, al igual que los oficiales de mi edad, venimos de una época de palos y castigo... Hoy por hoy, esto cambió, y a mí me cuesta mucho cambiar. Ahora vemos que los presos son seres humanos, y por ahí alguno puede ser mejor persona que nosotros... Ahora mi trabajo es reeducar a los internos y resocializarlos, para eso me pagan. Antes, yo sólo estaba para el palo y el garrote, lo admito, no había otra cosa para ellos. Pero esto cambió con la Ley 12.256; ahora hay que darles tratamiento, ese es nuestro trabajo. (...) Ustedes tienen que traerme los pro-

yectos a mí, y no es que yo quiera proyectos nuevos, pero siempre tienen que consultarme a mí primero. A veces no se pueden hacer porque ustedes, los profesionales no nos preguntan a nosotros, y hay cosas del funcionamiento que ustedes no saben, cosas de seguridad. Hay que partir de la base que esto no es una escuela o una facultad, ¡esto es una cárcel! Hoy todo está tranquilo, y de golpe se arma un quilombo de la puta madre. Ustedes no lo ven porque se van al mediodía, pero nosotros seguimos, y a veces se arman unos quilombos terribles a la tarde. La otra vez un interno se cortó todo el cuerpo porque a la mañana no lo quisieron atender las asistentes sociales; y ese quilombo lo bancamos nosotros, no ustedes... En ésta cárcel no tenemos talleres, escuela, nada... Primero fue Alcaidía, después de Tránsito, y después Universitaria. Hoy tenemos universitarios, población común, y de tránsito. Es un quilombo esto. Tenemos que ofrecerle algo para hacer al preso, un oficio o algo para que tenga la cabeza ocupada y no haga quilombo. Nuestro objetivo tiene que ser tenerlos ocupados para que el Jefe de Vigilancia acá presente (lo señala) no tenga los quilombos que tiene ahora. Si están todo el día encerrados, empiezan a pelear y empiezan los quilombos (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, junio 2008).

En el discurso de este subdirector se pueden apreciar varias cuestiones a destacar. En primer lugar, parece intentar descalificar la capacidad de los profesionales de dar cuenta de la realidad de la cárcel, atribuyendo esto a las pocas horas que aquellos transcurrían en la unidad. En segundo lugar, reconoce la transformación que ha sufrido el SPB a partir de la implementación de la Ley de Ejecución Penal Bonaerense que data del año 1999, y su dificultad para adaptarse a dichos cambios, particularmente en lo atinente a los fines del tratamiento. Por último, a pesar de que reconoce la importancia del trabajo y la

educación, para él estos intereses están claramente subordinados a la cuestión de la seguridad.

Asimismo, en muchísimas ocasiones observadas, los profesionales se sentían molestos por la actitud o por las palabras de algún directivo; pero todo el personal en general demostraba una gran cuota de respeto-temor a los jefes, por lo que nadie se atrevía a plantear o cuestionar algo con lo que no estaba de acuerdo. Las órdenes impuestas por los superiores eran acatadas de inmediato o a su debido tiempo, dependiendo del nivel que el responsable de cumplirlas ocupaba en la estructura jerárquica —si pertenecía al escalafón general o al profesional—, pero jamás eran cuestionadas de manera abierta. Esto sucedía con frecuencia respecto de las evaluaciones, dado que algunos jefes pretendían evaluar a un interno en solo cinco minutos de entrevista. No se basaban en un criterio técnico o científico, sino únicamente en su percepción.

El problema radicaba en que la mayoría de los profesionales tomaba seriamente la evaluación de estos jefes y acataban sus consejos, aun sabiendo que carecían de fundamento técnico. Tal vez no todos los profesionales confiaban en la experiencia de esos jefes, pero el grueso —o al menos los que no detentaban una jerarquía importante— no se atrevían a contradecir o a cuestionar el veredicto de aquellos. Lo cierto es que estas evaluaciones deberían ser consensuadas entre los profesionales y los directivos, pero ante el menor desacuerdo, siempre se imponía la opinión de los superiores, dado que no existían reglas claras sobre cómo resolver estos conflictos (cuando no se alcanza el consentimiento de todas las partes), por lo que la cuestión a discernir quedaba en manos de la superioridad jerárquica.

En Junta se entrevista un interno por una posible libertad condicional. Éste era reincidente, y estaba detenido desde los 18 años (ahora tiene 34 años). En la cárcel terminó sus estudios secunda-

rios y llegó a cursar hasta cuarto año de Sociología en la U.B.A. El año pasado salió a cursar y no volvió a la Unidad. Estuvo prófugo casi tres meses y fue detenido nuevamente en un intento de robo. Luego que el interno se retira, el jefe de Visitas (quien no detenta ningún tipo de estudios terciarios o universitarios) dice: -Éste es un mentiroso, un manipulador, yo no le creo nada... es un cachivache...- La mayoría de los profesionales presentes está de acuerdo con el jefe de Visitas en no aconsejar la libertad condicional para el interno (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, febrero 2008).

En este caso, vimos como ciertos profesionales se encolumnaban detrás de “percepciones” de los jefes penitenciarios. En algunas ocasiones se hacían aún más explícitas las relaciones de poder en el interior de la institución; de hecho, se observaron varias situaciones en las cuales los profesionales no estaban de acuerdo con la postura del jefe penitenciario, pero no se atrevían a contradecirlo, por lo que el veredicto quedaba supeditado a la voluntad de aquel.

Por otro lado, se pudo apreciar una cierta ambivalencia con respecto a los mecanismos de control que empleaban los jefes penitenciarios con los profesionales. En ciertas oportunidades llegaron a amenazar con sancionar a quien no cumpliera con su régimen horario, pero dicha sanción jamás se efectivizó. Era poco menos que una advertencia. Pareciera que su objetivo era generar un clima de control simulado, donde existiera el temor latente a la sanción, pero sin que esta se efectivizara. Por el contrario, a pesar de las amenazas discursivas, los jefes habitualmente demostraban gran tolerancia hacia el incumplimiento del régimen horario y de varias de las obligaciones del estrato profesional.

En una reunión con todas las áreas del GAYs, el Director, refiriéndose al personal dice: -Yo no voy a pararme en la puerta anotando

a qué hora entran y cuándo salen, aunque podría hacerlo, y de hecho en muchas Unidades se hace. Yo confío en la honestidad de ustedes como funcionarios públicos; pero sepan que si ustedes me obligan a hacerlo, voy a empezar a controlar el horario...- La reunión finaliza a las 12 hs, y el Director agradece la asistencia, ya que no conocía a la mayoría de los presentes (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, mayo 2008).

Se podría inferir que existía una suerte de acuerdo tácito entre los profesionales y los jefes penitenciarios que implicaba que los primeros no cuestionaban las prácticas institucionales de los segundos, y que a cambio estos toleraban la falta de responsabilidad de los profesionales. Esto podía apreciarse al observar cómo los jefes solían ser muy autoritarios con el personal en general, pero a su vez demostraban demasiada indulgencia con los profesionales. Es posible pensar que entre estos se establecía una relación de respeto-temor mutuo. Paradójicamente, eran los profesionales con mayor antigüedad quienes demostraban más respeto/sumisión hacia las autoridades penitenciarias. Se ha observado que los directivos sostenían altos niveles de tolerancia para con los profesionales, dado que no sancionaban las microprácticas que estos empleaban para evitar cumplir con sus obligaciones laborales.

Lógicas de funcionamiento interno

Una de las prácticas más extendidas a la hora de regular a la población penitenciaria era que los jefes disponían el alojamiento, la permanencia o el traslado de los internos sin tomar en cuenta las sugerencias del GAYS, a pesar de que todas las semanas se realizaban una o dos Juntas de Admisión con ese único propósito. Aunque la ley 12.256 establece que se necesita contar con el aval del GAYS para determinar los traslados, en la práctica esto no sucedía. Los traslados ya estaban

decididos de antemano por los responsables del penal, y los internos “problemáticos” —como son denominados por el personal de seguridad— generalmente eran trasladados antes que el GAYs elevara de manera formal el documento donde se consignaba la conclusión del grupo. Esto generaba cierto malestar en algunos miembros de ese equipo, ya que con sus informes se terminaba por legitimar estas prácticas institucionales, avalando la voluntad de los directivos sin tener intervención real en las decisiones. Así, el traslado continuo de internos se convertía en un círculo vicioso: traslado-conflictos-traslado, que no hacía más que reproducir una práctica que tenía como finalidad el castigo de aquellos, ante la imposibilidad de ofrecerles una alternativa de tratamiento.

A las 10 hs estaba programada una reunión en el casino de oficiales. (...) El Director asiste a la reunión diciendo: -Yo vine de rebote, porque el que llamó a la reunión (el Subdirector de Asistencia y Tratamiento) no vino hoy.- Luego, pidió la colaboración de los profesionales para evitar que sigan ingresando internos conflictivos a la Unidad: -Ustedes funcionan como el paracaídas mío... Ustedes deben hacer el soporte teórico para que podamos rechazar en las Juntas de Admisión a estos cachivaches que nos mandan (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, mayo 2008).

Inclusive, tanto el *Manual de Asistencia y Tratamiento* como la ley 12.256 establecen de manera explícita a los traslados como un tipo de sanción disciplinaria ante una falta grave debidamente justificada, cuando en la realidad pocas veces son el resultado de estas:

Las faltas graves darán lugar a las siguientes sanciones: (Art. 49 Ley 12.256)

- a. Separación del área de convivencia por un período no mayor de quince (15) días o siete (7) fines de semanas sucesivos o alternados.

b. Traslado a otra sección del establecimiento de régimen más riguroso.

c. Traslado a otro establecimiento.

En la Junta de Admisión, sobre uno de los internos entrevistados, el Subjefe del Penal dice: -A éste hay que sacarlo.- Cuando se le pregunta por qué, responde: -Acá no hizo nada, pero no lo quieren en ningún pabellón, así que hay que sacarlo-. Luego de las Juntas de Admisión, generalmente muchos se van hablando sobre la inutilidad de la Junta, porque la permanencia o no del interno siempre es decidida informalmente por la gente del Penal. -Nosotros sólo hacemos de cuenta que la admisión está en nuestras manos, cuando sabemos que no es así.- dice la jefa de Clasificación (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, mayo 2008).

Es evidente que la evaluación del GAYs no era considerada a la hora de decidir la permanencia o no de los internos, dado que el documento que confecciona el grupo tarda al menos entre una y dos semanas en ser completado por todas las áreas —cuando debería terminarse el mismo día de la Junta—; y una vez que se encontraba finalizado con su respectiva conclusión (donde se sugiere su permanencia o no), se archivaba en el legajo técnico del interno. Sin embargo, era habitual en los casos de “internos problemáticos”, que estos fueran trasladados a otra unidad al poco tiempo de haber ingresado, varios días antes de que se terminara el documento, sin tomar en consideración lo que el GAYs resolviera en la Junta de Admisión.

En la Junta, un interno relata que en los cuatro años que está detenido ha pasado por una veintena de unidades distintas, habiendo recibido muchas sanciones disciplinarias. Comenta que no ha permanecido por más de cuatro meses en una misma unidad: -Quiero quedarme acá, hace ya dos meses que estoy y

no tengo ningún problema con nadie, ni siquiera tuve una discusión acá.- Cuando el interno se retira un integrante del GAYs le pregunta al Jefe del Penal si podría quedarse, y éste dice que no tiene conducta para quedarse. Se insiste sobre la posibilidad de darle una oportunidad para quedarse mientras no tenga problemas; y el Jefe del Penal responde: -Vamos a ver... porque hoy a la tarde hay pelea entre el cinco y el seis (pabellón 5 y 6), vamos a ver qué hace éste...- Nos quedamos todos callados y termina la Junta (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, enero 2008).

En la nota de campo se puede apreciar que el jefe ya tenía información de que se iba a producir una pelea entre internos de dos pabellones esa misma tarde, y que estaba expectante del resultado, cuando su función principal era resguardar la integridad física de todos los detenidos bajo su custodia.

La persona confinada en un establecimiento penitenciario es confiada al cuidado del Servicio Penitenciario, que por tal motivo deberá velar por su seguridad, tanto física como psíquica, utilizando sus medios para que así suceda. A tal efecto deberá velar por su salud, propender a su reinserción social dotando de elementos que lo hagan competente y sobre todo crear ambientes en que disminuya la posibilidad de agresión entre pares (*Manual de Asistencia y Tratamiento*, 2006, p. 32).

Además de hacer valer constantemente su posición dominante dentro del espectro de relaciones de poder que se juegan dentro de la cárcel, los jefes penitenciarios se dirigían a los internos con una autoridad moral que dudosamente podían sostener, ya que ni siquiera mantenían su palabra para con ellos. Les hablaban con una actitud paternalista, como si fueran niños que debían ser regañados. En va-

rias ocasiones hacían promesas que sabían de antemano que no iban a cumplir, solo para conformar momentáneamente al interno.

Junta de Admisión. Uno de los internos está detenido desde los 18, ahora tiene 35 años, y está condenado a prisión perpetua por matar a un policía. Por este motivo estuvo en más de treinta unidades, y no le permiten permanecer en ninguna. Él pide quedarse en ésta, para estar más cerca de su familia. El Subdirector le dice: -Ya sos grande, es hora que hagas un giro en tu carrera de penal y empieces a hacer las cosas bien, para el día de mañana poder tener algún beneficio... Acá te vamos a dar una oportunidad para quedarte y empezar a sentar cabeza.- Ni bien se retira el interno, el jefe del Penal dice: -A éste lo sacamos la semana que viene.-, y el Subdirector asintió con la cabeza. Nos quedamos todos indignados, pero nadie dijo nada entonces (Registro de campo, unidad penitenciaria, La Plata, febrero 2008).

Consideraciones finales

En primer lugar, de la revisión de la normativa vigente se colige que “el principal objetivo penitenciario es la asistencia y el tratamiento de las personas confiadas a su cuidado” (*Manual de Asistencia y Tratamiento*, 2006, p. 5). Sin embargo, a partir de la observación de una serie de prácticas institucionales dentro de una unidad penitenciaria, podemos afirmar que, específicamente con relación a los profesionales, hay una marcada orientación hacia fines administrativos, que se impone por sobre las intervenciones profesionales atinentes a los detenidos. En este sentido, diremos que posiblemente esto suceda porque solo se supervisaban las tareas administrativas y no así las intervenciones profesionales.

Asimismo, en el trabajo de campo realizado se ha podido observar el escaso interés demostrado por los directivos de la unidad en la aplicación de los programas de asistencia y tratamiento, que dejaban

en manos de los profesionales la decisión de implementarlos o no. También se ha señalado que las tareas técnicas de los profesionales no eran percibidas por los directivos como fundamentales, dado que para estos primaban los aspectos relativos a la seguridad del establecimiento. En consecuencia, las observaciones corroboran la tesis de Daroqui (2002), quien sostiene que solo en el nivel discursivo, o en pequeñas prácticas, la institución aboga por el tratamiento.

La falta de un sólido respaldo por parte de los jefes penitenciarios hacia los profesionales en cuanto a sus funciones, promueve que estos se limiten a cumplir con su tarea en forma muy elemental, priorizando siempre las metas burocrático-administrativas. Por consiguiente, con respecto al personal calificado, de la misma manera que en el trabajo de Míguez y González (2003), se advierte una supremacía de sus intereses personales por sobre sus obligaciones profesionales. Se ha podido registrar toda una serie de microprácticas que estos funcionarios desarrollaban cotidianamente para simplificar tareas: trabajar menos horas de las debidas, y eludir las responsabilidades de su función institucional; las cuales en consecuencia impactaban en la ya de por sí perjudicada situación de los internos.

Probablemente, esta desafectivización con respecto a sus tareas profesionales se deba sobre todo a dos factores: por un lado, podría ser una estrategia de supervivencia individual dentro de una institución caracterizada por una fuerte estructura piramidal que produce sufrimiento y frustración, con poco lugar para la innovación, y que dificulta la posibilidad de salirse de lo establecido. Pero por otro lado, esa desafectivización también podría ser el mecanismo a través del cual ciertos profesionales encubren una postura basada en una serie de juicios morales que subyacen bajo un discurso de neutralidad valorativa, pero que en realidad sostiene posiciones a favor del encierro indeterminado de los detenidos, para lo cual es inherente evitar

comprometerse de manera afectiva con su tarea, tal como lo plantea Garland (1999).

Asimismo, esta falta de involucramiento en relación con la problemática particular de los internos puede sostenerse en razón de que la mayoría de los profesionales se encontraban abocados a las condiciones de urgencia y repetición que requería el proceso administrativo, en el cual prima la reproducción inercial de tareas insustanciales. Por otra parte, aparecía el temor a implicarse en acciones que excedieran esas tareas administrativas, con las que a pesar del agobio, del tedio y de lo rutinario, todos se sentían relativamente seguros, evitando de esta manera provocar el disgusto de algún superior por haberse involucrado más de lo necesario. En el malestar que generan estas condiciones laborales, la frustración llevaba a adoptar actitudes pasivas, impersonales, carentes de pasión, e incluso deshumanizadas, como sostiene Garland (1999); pero que eran percibidas como seguras por sus actores.

Aquí entra en juego el mecanismo de reciprocidad que se generaba entre los profesionales y los directivos, dado que los primeros demostraban un bajo nivel de compromiso con sus funciones específicas, pero que era tolerado —e incluso fomentado— por los directivos del penal, siempre que aquellos no cuestionaran sus prácticas institucionales.

Por consiguiente, encontramos que los profesionales estaban inmersos dentro de una férrea organización piramidal de la cual no se sentían parte, pero que a su vez debían subordinarse a la autoridad de sus superiores. Sus tareas no eran valoradas como esenciales por los directivos, y se encontraban atravesados por una política de recursos humanos que desincentivaba la capacitación y el desarrollo profesional, fomentando el individualismo y el desinterés por el trabajo. Con estos elementos estamos en condiciones de afirmar que en este tipo de instituciones predomina una cultura organizacional anómica (Felc-

man, 2001), evidenciada en el desinterés y la falta de involucramiento de sus agentes, en la preocupación excesiva por lo inmediato y en la falta de reconocimiento por parte de los directivos; una cultura organizacional que está sustentada en los valores básicos del personal: asegurarse su ingreso salarial y la estabilidad laboral que brinda esta institución en particular.

Las transformaciones institucionales que ha atravesado el SPB en los últimos años a partir de la implementación de las leyes y reglamentaciones citadas —más allá de la resistencia al cambio esperable en este tipo de instituciones— no desresponsabilizan a los profesionales y demás agentes de cumplir con la función para la cual han sido contratados y que las leyes vigentes expresan. Entre los objetivos allí enunciados y las prácticas reales en el interior de estos establecimientos existe una brecha tan amplia que a su vez genera fisuras, espacios de acción donde poder desarrollar otro tipo de tareas, pero con la necesidad de implicarse y de comprometerse afectivamente con su labor.

De otra manera, los profesionales, ya sea porque se ven superados por la estructura institucional o porque comparten la doctrina del encierro como mecanismo de dominación, con sus microprácticas y sus instrumentos técnicos no hacen más que avalar y reproducir el funcionamiento de la unidad penitenciaria como un férreo aparato de control estatal para el secuestro institucional (Daroqui, 2002) y la neutralización de los sectores marginales de la sociedad (Wacquant, 2004).

Bibliografía

- Daroqui, A. (2002). La cárcel del presente, su “sentido” como práctica de secuestro institucional. En Gayol, S. y Kessler, G. (comps.) *Violencias, Delitos y Justicias en la Argentina* (pp. 191-204). Buenos Aires: Manantial.
- Felcman, I. (2001) Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional. *Documento de Trabajo nro. 1*,

- Centro de Investigaciones en Administración Pública, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Foucault, M. (1988). *La verdad y las formas jurídicas*. México: Gedisa.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta.
- Foucault, M. (2001). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. México: Siglo XXI.
- Garland, D. (1999). *Castigo y Sociedad Moderna. Un estudio de Teoría Social*. México: Siglo XXI.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Míguez, D. (2007). Reciprocidad y poder en el sistema penal argentino. Del ‘pitufeo’ al motín de Sierra Chica. En Isla, A. (comp.) *En los márgenes de la ley: Inseguridad y violencia en el Cono Sur* (pp. 23-46). Buenos Aires: Paidós.
- Míguez, D. y González, A. (2003). El Estado como palimpsesto. Control social, anomia y particularismo en el sistema penal de menores en la provincia de Buenos Aires. Una aproximación etnográfica. En Isla, A. y Míguez, D. (2003). *Heridas urbanas: violencia delictiva y transformaciones sociales en los noventa* (pp. 257-302). Buenos Aires: De las Ciencias
- Slokar, A. (2003) “Pasado y futuro del penitenciarismo en la Argentina”, *Revista Abogados*, 71. Recuperado de: <https://calp.org.ar/meran/opac-analiticas.pl?id2=78740>
- Wacquant, L. (2004). *Las cárceles de la miseria*. Buenos Aires: Manantial.

Fuentes documentales

- Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) (2008). *Derechos humanos en Argentina: Informe anual. Año 2008*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores

Decreto 2884/04 Reglamentario de los artículos 27, 28 y 29 de la Ley 12.256 de Ejecución de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado de [http:// www.mseg.gba.gov.ar/.../Decretos%20provinciales/ DECRETO-2889-04_reglamentario](http://www.mseg.gba.gov.ar/.../Decretos%20provinciales/DECRETO-2889-04_reglamentario).

Decreto Ley 9578/80 Régimen del Personal del Servicio Penitenciario. Recuperado de <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-9578.html>

Decreto 342 Reglamentario de la Ley de Personal de 1981. Servicio Penitenciario Bonaerense. Recuperado de <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/81-342.html>

Dirección General de Asistencia y Tratamiento del Servicio Penitenciario Bonaerense (2006). *Manual de Asistencia y Tratamiento*.

Instructivo del Nuevo Legajo Técnico Criminológico. Año 2007. Documento producido por la Dirección Instituto de Clasificación del Servicio Penitenciario Bonaerense.

Provincia de Buenos Aires (1999). Ley N.º 12.256 de Ejecución Penal. Recuperado de <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-12256.html>

Servicio Penitenciario Bonaerense. *Lineamientos mínimos del actuar del Agente Penitenciario*. Recuperado de <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/r-mj-06-56.html>