



Estudio sobre las condiciones y competencias laborales y actitudes hacia los internos de los funcionarios penitenciarios gendarmes

Coordinación General de la publicación

Centro de Estudios Justicia y Sociedad, Pontificia Universidad Católica de Chile (CJS-UC)
OTIC Cámara Chilena de la Construcción (CChC).

Responsable técnico del estudio

Centro de Estudios Justicia y Sociedad, Pontificia Universidad Católica de Chile (CJS-UC)

Coordinación del estudio

Pablo Carvacho Traverso

Investigadores

David Jara Sánchez

Victoria Osorio Rubio

Jacinta Rodríguez Pavani

Contraparte Técnica

OTIC Cámara Chilena de la Construcción (CChC)

Cita: Carvacho, P. Osorio, V. Jara, D. Rodríguez, J. (2023). Estudio sobre las condiciones y competencias laborales y actitudes hacia los internos de los funcionarios penitenciarios gendarmes. Centro de Estudios Justicia y Sociedad, Pontificia Universidad Católica de Chile. OTIC Cámara Chilena de la Construcción, Santiago. Chile.

1.	<i>Introducción</i>	5
2.	<i>Objetivos</i>	6
2.1.	Objetivo general.....	6
2.2.	Objetivos específicos.....	6
3.	<i>Marco teórico</i>	7
3.1.	Funciones que cumplen los funcionarios penitenciarios	7
3.1.1.	Funciones: entre el rol de custodia y la rehabilitación	7
3.1.2.	Tipologías de oficial penitenciario	8
3.2.	Evolución del funcionario penitenciario	10
3.3.	Diferencias de género en el rol penitenciario.....	12
3.4.	Los procesos de selección y formación del personal penitenciario	13
3.4.1.	La importancia del reclutamiento y la selección.....	13
3.4.2.	Aptitudes y habilidades esperadas.....	14
3.4.3.	Requisitos y postulación	15
3.4.4.	Números de contrataciones y remuneraciones.....	16
3.5.	La formación de los funcionarios penitenciarios.....	17
3.6.	La cultura y el clima organizacional	19
3.6.1.	Conceptualización de clima y cultura organizacional.....	20
3.6.2.	La cultura organizacional.....	20
3.6.3.	El clima organizacional.....	22
3.6.4.	Consecuencias del clima y la cultura en el trabajo con población penal	22
4.	<i>Marco metodológico</i>	24
4.1.	Fase exploratoria: construcción, prueba y validación de instrumentos	24
4.1.1.	Entrevistas y grupos focales.....	24
4.1.2.	Revisión y sistematización de escalas validadas.....	25
4.1.3.	Validación de instrumentos: pretest y taller de expertos y expertas	26
4.2.	Fase cuantitativa: encuesta online	27
4.2.1.	Diseño muestral de la encuesta.....	28
4.2.2.	Participantes de la encuesta	28
4.3.	Fase cualitativa: entrevistas de profundización.....	30
4.3.1.	Entrevistas en profundidad y observación etnográfica	30
4.3.2.	Muestra cualitativa de la Fase IV	30
5.	<i>Resultados</i>	32
5.1.	Caracterización de funcionarios penitenciarios	32
5.1.1.	Caracterización laboral.....	33
5.2.	Perfil, formación y promoción del personal penitenciario	35
5.2.1.	Internalización del rol de funcionario penitenciario	35
5.2.2.	Desconexión entre la formación en la Escuela de Gendarmería y el ejercicio de la función penitenciaria	36
5.2.3.	Antigüedad y movilidad en la jerarquía institucional	37
5.3.	Compromiso organizacional, condiciones y clima laboral del personal penitenciario.....	38
5.3.1.	Clima laboral y relaciones interpersonales	38
5.3.2.	Condiciones de trabajo y salud mental.....	39
5.3.3.	Compromiso organizacional y rol de gendarme.....	39
5.3.4.	Actitudes hacia la población penal y la reinserción.....	40
6.	<i>Recomendaciones</i>	42
6.1.	Perfil de funcionario penitenciario y proceso de reclutamiento.....	42
6.1.1.	Campaña comunicacional.....	42
6.1.2.	Política de reclutamiento clara y articulada	43
6.1.3.	Estrategia de reclutamiento y asignación	43
6.1.4.	Política de selección y perfil del personal penitenciario	44
6.2.	Formación profesionalizante y promoción del personal penitenciario	45
6.2.1.	Reformulación de la etapa de apresto	45

6.2.2.	Profesionalización de la formación del personal penitenciario y cambio de paradigma	45
6.2.3.	Formación práctica y monitoreo durante la transición a la labor penal.....	46
6.2.4.	Potenciar la formación continua.....	47
6.2.5.	Oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la organización	48
6.3.	Clima laboral del personal penitenciario	48
6.3.1.	Relaciones laborales entre jefatura y personal penitenciario	49
6.3.2.	Relaciones entre funcionarios: deconstrucción del “esprit de corps”	49
6.3.3.	Actos Indebidos: Reforzamiento de mecanismos anticorrupción y promoción de la denuncia	50
6.4.	Condiciones laborales.....	50
6.5.	Salud Mental.....	50
7.	<i>Bibliografía</i>	54
8.	<i>Anexos</i>	59
8.1.	Características sociodemográficas	59
8.2.	Caracterización laboral	59
	Evaluación de la formación inicial en competencias y habilidades.....	61
	Evaluación de los ejes formativos de GENCHI	64
8.3.	Cultura organizacional.....	66
	Motivos principales para ingresar a trabajar en GENCHI	67
	Relaciones interpersonales.....	67
	Actitudes hacia los reclusos	69
8.4.	Pauta de entrevista a funcionarios/as	77
8.5.	Pauta entrevistas a internos/as.....	80
8.6.	Pauta entrevistas a funcionario/a de clasificación.....	82
8.7.	Pauta de observación clases Escuela de Gendarmería	83
8.8.	Pauta de observación Unidades penales	86

1. Introducción

El presente documento reúne los diversos productos asociados al “Estudio sobre el clima organizacional y competencias laborales de los funcionarios penitenciarios gendarmes”, ejecutado por el Centro de Estudios Justicia y Sociedad de la Pontificia Universidad Católica de Chile a solicitud de la OTIC Corporación de Capacitación de la CCHC.

El documento se divide en ocho partes. Luego de esta introducción (1), se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del estudio (2). A continuación, se desarrolla el marco teórico (3) y metodológico (4). Los siguientes apartados contienen los resultados (5) y las recomendaciones (6). Finalmente se encuentran la bibliografía (7) y los anexos del estudio (8), los cuales incluyen análisis estadísticos (8.1 a 8.3) junto con las pautas de levantamiento de información (8.4 a 8.8).

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Explorar, conocer y describir el clima organizacional y las competencias laborales que despliegan los funcionarios penitenciarios al interior de los penales y sus actitudes hacia los internos a fin de promover la reinserción social.

2.2. Objetivos específicos

1. Elaborar un marco teórico para conocer cuáles debieran ser las competencias y clima laboral de los funcionarios penitenciarios que promuevan la reinserción social, de acuerdo con la literatura nacional e internacional especializada en el tema.
2. Elaborar un instrumento que permita evaluar el clima organizacional, competencias laborales, y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.
3. Caracterizar a una muestra de funcionarios penitenciarios en cuanto a sus atributos socio demográficos, formación y competencias, que puedan favorecer o dificultar la reinserción social de los internos.
4. Caracterizar el clima organizacional de una muestra de funcionarios penitenciarios en Chile e identificar los factores que puedan favorecer o dificultar la reinserción social de los internos.
5. Evidenciar las actitudes punitivas o rehabilitadoras de los gendarmes hacia las personas privadas de libertad en Chile.
6. Desarrollar recomendaciones para la formación en competencias de los funcionarios penitenciarios gendarmes y lineamientos para el desarrollo de un clima laboral que favorezcan la rehabilitación y reinserción de los internos.
7. Desarrollar un programa de acompañamiento a Gendarmería de Chile para asegurar la incorporación de las recomendaciones en formación de competencias y los lineamientos para el desarrollo del clima laboral que favorezca la rehabilitación y reinserción de los internos.

3. Marco teórico

Si bien la literatura de la sociología de la cárcel ha profundizado en los estudios sobre la prisión y los prisioneros, los funcionarios penitenciarios¹ han sido mucho menos abordados como sujetos de estudio. Crewe, Bennette y Wahidin (2014) sostienen que, a pesar de la creencia de que el objetivo de las investigaciones carcelarias debiesen ser los reclusos porque son más afectados por la experiencia carcelaria, existen numerosas razones para estudiar al personal penitenciario. Una de las principales razones es el impacto pueden tener sobre las personas que están bajo su custodia. No sólo en cuanto al resguardo de la seguridad, sino, además, en relación a favorecer u obstaculizar el desarrollo de una cultura que promueva la rehabilitación y la reinserción de las personas privadas de libertad (Crew, Liebling and Hullet, 2011; Arnold, 2016). En este sentido, tanto la definición de las funciones y roles de los funcionarios, los procesos de selección y formación que atraviesan, como la cultura y el clima organizacional, son fundamentales para comprender esa relación (Muir, 1979; Gilbert, 1997; Farkas, 2000; Tait, 2011; Liebling, Price y Shefer, 2011; Crew, 2011; Tati, 2011; Crawley y Crawley, 2013). De todas formas, es importante destacar que, como sostienen Liebling y Arnold (2004), todos los establecimientos tienen historias y tradiciones que dan lugar a concepciones particulares de las personas privadas de libertad, y a culturas particulares de cuidado y control.

Para desarrollar esta discusión teórica, se abordarán tres puntos principales que son los que guiarán el presente estudio. En primer lugar, se analizarán las funciones y los roles de los funcionarios penitenciarios. Se indaga, al respecto, cuáles son los roles, los distintos tipos de funcionarios y sus principales características. En segundo lugar, se describen los procesos de selección y formación del personal penitenciario, a fin de dar cuenta de los elementos formales que la institución considera necesarios para cumplir con las funciones descritas. En tercer lugar, se profundiza en la importancia del clima y la cultura organizacional. Estas permiten entender cómo los funcionarios penitenciarios se relacionan formal e informalmente con la población penal. Este último punto es fundamental para comprender el rol del personal penitenciario en su totalidad y las dinámicas que se desarrollan en cada uno de los recintos penitenciarios.

3.1. Funciones que cumplen los funcionarios penitenciarios

3.1.1. Funciones: entre el rol de custodia y la rehabilitación

Existen muchos tipos de funcionarios penitenciarios y muchos roles y funciones asociados a ellos. Sin embargo, en todos los casos se tensionan los conceptos de custodia y rehabilitación. La literatura ha descrito que uno de los mayores conflictos a los que se ven expuestos los oficiales, es la tensión que emerge entre su rol de seguridad y de cuidado y, con ello, la ambivalencia en las expectativas de su labor y la contradicción de sus funciones y objetivos (Thomas, 1974). El hecho de ejercer roles muchas veces contradictorios, en donde las características requeridas para cumplir con ambos objetivos muchas veces son contradictorias, hace que el oficial se posicione en una situación compleja, donde resulta casi imposible realizar exitosamente su labor. Como describen Hemmens & Stohr (2000), muchos oficiales penitenciarios consideran que su labor requiere un conjunto de habilidades diferentes para desempeñar ambos roles, y que muchas veces un sólo oficial no tiene las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en ambas áreas.

Esta contradicción en las expectativas de la labor penitenciaria ha sido identificada como uno de los mayores estresores a los que se ven enfrentados los oficiales penitenciarios. En un estudio de Cheek & Miller (1983), se señala que los oficiales entrevistados dan cuenta de otro problema: la ausencia de

¹ A lo largo del informe, en los casos que sea pertinente y con el fin de no obstaculizar la lectura, se usará el masculino genérico, que la gramática española entiende que representa a hombres y mujeres en igual medida.

pautas de acción claras que especifiquen qué se espera de su rol en cada situación. Asimismo, destacan que el hecho de estar constantemente siendo evaluados por dos objetivos que apuntan a direcciones muchas veces contradictorias también es una fuente de estrés considerable. Este análisis es complementado por el estudio de Wilson (2000), en donde los oficiales penitenciarios declaran estar constantemente presionados a decidir qué rol debe predominar en determinados escenarios, provocando situaciones de tensión, estrés y angustia. Ante la ausencia de un modelo único que estructure la labor y las expectativas de rol penitenciario ante diferentes situaciones, los oficiales quedan sujetos a los rasgos de su personalidad, sus habilidades, o bien, a sus experiencias de vida y/o laborales previas para adecuar las exigencias de su labor (Wilson, 2000).

La pregunta sobre cómo conciliar ambos roles no ha tenido una respuesta única, ya que no existe un acuerdo respecto a un modelo ideal de las cualidades de un buen oficial penitenciario, sino que, por el contrario, se han planteado distintos modelos que destacan diversas formas de ejercer la labor penitenciaria. En esta línea Liebling et al. (2010) argumentan que más que un set de habilidades presente en todo momento, estas características operan como una *bolsa de herramientas* que un buen oficial penitenciario lleva consigo. Así, la habilidad más común para los buenos oficiales radica en la capacidad de seleccionar la “herramienta” adecuada para el “trabajo”. Es decir, saber cuándo es apropiado usar qué habilidad y en qué grado, cuando se trata de diferentes situaciones y personas (Liebling et al., 2010, p. 127).

3.1.2. Tipologías de oficial penitenciario

Como fue mencionado anteriormente, el personal penitenciario cumple diversos roles y se ven afectados por características tanto personales, como institucionales, materiales y culturales. Por esta razón, la literatura ha realizado esfuerzos por realizar definiciones conceptuales entre ellos y describir, en tipos ideales, distintas orientaciones de los oficiales, y también diversas formas de ejercer poder, de relacionarse con la población penal, y de identificarse con los valores de la institución, y por lo tanto, se han desarrollado múltiples tipologías en torno a la figura del oficial penitenciario (Muir, 1979; Gilbert, 1997; Farkas, 2000; Tait, 2011)

Muchas de ellas están descritas por el trabajo que realizó Muir (1979) en torno a los oficiales policiales. El autor sugiere que hay dos aspectos del carácter de los oficiales que definen la forma en que se desempeña su rol: (1) su actitud hacia el uso de la coerción, y (2) su actitud hacia la condición humana. Por un lado, los oficiales pueden adoptar una perspectiva por la cual comprenden a los seres humanos como inherentes iguales, comprendiendo la posición del infractor (la perspectiva trágica). Por otro lado, pueden adoptar una perspectiva por la cual dividen a los seres humanos entre buenos y malos, posicionando a los infractores en esta última (la perspectiva cínica). Esta división entre una perspectiva trágica y cínica orienta la acción de los oficiales, afectando la forma en que se relacionan con los infractores, y las labores que desempeñan en el día a día.

Utilizando esta misma categorización, Gilbert (1997) plantea un modelo de 4 tipos de oficiales penitenciarios, que caen dentro de la perspectiva trágica o cínica. Dentro de la mirada trágica, Gilbert describe al oficial *Profesional* y el *Reciprocador*. El primero de ellos busca entablar relaciones con la población penal que le permitan desempeñar de mejor manera su rol. No se posicionan a la defensiva, sino que, por el contrario, buscan ganarse la cooperación y complacencia de los internos a través de la comunicación. En su labor, utiliza la discreción constantemente a fin de asegurar el orden y la coacción es solo una herramienta de último recurso. El oficial reciprocado también comparte esta mirada trágica, y al igual que el oficial profesional, busca ayudar y asistir a los internos en la resolución

de sus problemas. Si bien también usa la discreción, lo hace de manera mucho más inconsistente que el oficial profesional, prefiriendo evitar ciertas situaciones de conflictos.

Entre los oficiales que mantienen una perspectiva cínica, Gilbert (1997), describe dos grandes tipos de oficiales penitenciarios, el oficial *Ejecutor* y el *Evitador*. El oficial ejecutor utiliza estrategias rígidas y sumamente apegadas a las reglas. Presenta poca empatía y comprensión por la situación de los prisioneros y regularmente recurre a la firmeza o las amenazas para hacer cumplir su autoridad. Por último, el oficial evitador busca minimizar el contacto con las personas privadas de libertad, evadiendo la confrontación y prefiriendo hacer caso omiso de las infracciones. Abiertamente rechaza las labores interpersonales, de cuidado, o que impliquen un acercamiento emocional con los infractores.

Profundizando aún más el análisis y, bajo la tesis de que la labor de los oficiales penitenciarios no se ve afectada solamente por su disposición a aplicar las normas o su orientación en torno a la negociación y la relación con los internos, sino que también se ve fuertemente influenciado por el sentimiento de correspondencia con sus colegas y la identificación con los valores de la institución, Farkas (2000), plantea un nuevo modelo de 5 tipos de oficiales penitenciarios. En primer lugar, el oficial *ejecutor de reglas*, quien desempeña su labor con un respeto irrestricto a las normas y a la disciplina y presenta una fuerte identificación colectiva con todos aquellos que adhieren a la filosofía securitaria. Estos oficiales creen fuertemente que su primer mandato es la custodia y el control de los prisioneros y que el rol de servicio es inadecuado debido a que merma la autoridad con la que debe ejercer su rol. Farkas argumenta que, por lo general, este tipo de oficial se encuentra entre los más jóvenes y con menos experiencia, especialmente los que tienen contacto directo con la población penal. Entre sus motivaciones de por qué entraron a la institución, destacan razones extrínsecas, tales como la seguridad laboral o los beneficios asociados a la labor. Respecto a la identificación con la institución, estos oficiales adhieren abiertamente a los objetivos y valores formales del sistema, haciendo alusión a la importancia de las cadenas de mando y la distribución jerárquica de laborales. Esta visión militarizada de la labor es puesta en práctica en su forma de relacionarse con los internos. En segundo lugar, se encuentra el oficial *de mano dura*, que es descrito como una versión radicalizada del oficial ejecutor de reglas. Este mantiene la inflexibilidad en la aplicación de normas y la ausencia de habilidades interpersonales, pero aumenta el uso de la fuerza y la agresividad en el desempeño de su labor, llegando en algunos casos a ser abusivos con los prisioneros. Para este tipo de oficiales, la firmeza es el elemento clave para cumplir con éxito su labor. Cabe destacar que este tipo de oficial posee una visión sumamente negativa de los internos, donde prima la desconfianza. También incorpora los objetivos y valores de la institución penitenciaria, pero, a diferencia con el ejecutor de reglas, éste aplica las reglas y normas para castigar y mostrar su autoridad, mientras que el ejecutor de reglas lo hace para mantener el orden y enseñar cierta disciplina. En tercer lugar, y adoptando una perspectiva trágica, está el oficial *de la gente*. Este tipo de oficial busca ser socialmente responsable, entablando relaciones humanas, empáticas y colaborativas con la población penal. Estos oficiales son flexibles en la implementación de las normas, utilizando la disciplina con discreción e instaurando sistemas informales de recompensas y castigos. Los oficiales de la gente se distinguen de los dos tipos anteriores, ya que buscan obtener la complacencia de los prisioneros a través de la comunicación y las relaciones colaborativas. Su labor es descrita como una tarea de servicio humano, en la medida en que reconocen la importancia de ayudar a la población penal a resolver sus conflictos. Por lo general, este tipo de oficial se encuentra entre los oficiales con más experiencia y que trabajan en las unidades regulares, no de máxima seguridad. Respecto a su identificación con la institución y sus valores, el oficial de la gente también se diferencia de los tipos antes mencionados, ya que estos modifican los objetivos formales de la institución y no adhieren del todo a la cultura militar y jerárquica de la organización penitenciaria tradicional. En cuarto lugar, está el oficial *sintético*, quien es descrito como

una síntesis o combinación del oficial ejecutor de reglas y del oficial de la gente. Si bien estos oficiales desempeñan su labor apegados a las normas, tienen capacidad discrecional y, por ende, evalúan las distintas situaciones antes de impartir la ley. La gran diferencia con los oficiales de la gente es que estos sí se identifican con los valores y objetivos de la institución. Por último, está el oficial *solitario*, el cual responde a una tipología propuesta por Farkas que no tiene contraparte alguna en la literatura. Según Farkas (2000), este oficial se asemeja al ejecutor de reglas en el manejo del orden y la disciplina, pero se diferencia en la motivación con la que realiza su trabajo. Para el oficial solitario la inclinación hacia las normas va de la mano del miedo a las críticas a su función, debido a que es profundamente inseguro respecto a sus capacidades y siente que está siendo constantemente observado y evaluado. Si bien estos oficiales se identifican con los objetivos de la institución, no logran identificarse con sus compañeros y, por ende, no comparten una lealtad con ellos. Por lo general, esta figura se presenta con mayor frecuencia en funcionarias mujeres.

Aun cuando dentro de la literatura de sociología de la cárcel se han desarrollado múltiples modelamientos de tipos de oficiales penitenciarios y en estos se reconoce cada vez más las labores de cuidado y el rol de servicio, son más bien escasos los estudios que definen qué significa, en la práctica, la labor de servicio humano. Así, lo que se entiende por cuidado, relaciones interpersonales entre oficiales e internos y labores de apoyo difiere significativamente entre oficiales. Ante esto destaca el estudio realizado por Tait (2011), donde se explora el rol de cuidado para un grupo de oficiales penitenciarios en Inglaterra. Se identifican 4 aproximaciones al cuidado. En primer lugar, está el *verdadero cuidador*, quien está muy involucrado en su labor y mantiene relaciones cercanas y empáticas con los presos, teniendo consciencia del impacto que tiene en su calidad de vida. Luego, está el *cuidador limitado*, que adhiere a las políticas de cuidado, pero mantiene cierta distancia emocional con la población penal. Este, de todas formas, es empático debido a que comprende sus experiencias de abuso y trayectorias de vulnerabilidad. Se diferencia del primer caso ya que sólo entrega apoyo a las personas privadas de libertad que les generan simpatía y en tanto demuestran gratitud. En tercer lugar, aparecen los *oficiales a la antigua*, oficiales con mucha experiencia en cárcel y para quienes el cuidado es una estrategia contractual. Estos oficiales, adoptan labores de cuidado para complacer a los internos. Sus acciones son más estratégicas que emocionales, apoyando en la entrega de documentos, solucionando problemas, entre otras cosas. En cuarto lugar, Tait (2011) describe a los *oficiales conflictuados*. Para este grupo, el cuidado significa ayudar a los prisioneros a ser mejores personas, apuntando a los objetivos de rehabilitación y transformación del infractor. Debido a que su noción de cuidado es muy amplia, esta incluye muchas labores de control como necesarias para el “bienestar” de los prisioneros. Esta amplitud genera la dificultad de conciliar los roles de cuidado y custodia, tensionando a los oficiales. A nivel general, los oficiales conflictuados ven al grueso de prisioneros como manipuladores y amenazantes, y sólo consideran que sólo algunos, los que les muestran respeto, son aptos para la rehabilitación. Por último, están los *oficiales dañados* quienes se identifican como oficiales desencantados con las labores de cuidado. Estos oficiales antiguamente desempeñaban roles de cuidado y apoyo, pero debido a eventos traumáticos, como agresiones de los prisioneros, han perdido el interés en estas labores y se han centrado únicamente en las labores de custodia y seguridad.

3.2. Evolución del funcionario penitenciario

Pese a la multiplicidad de tipos de funcionarios penitenciarios que existen y a la dificultad de conciliar los distintos roles que deben ejercer, es importante destacar que las funciones y los roles han ido cambiando con el paso del tiempo. Uno de los trabajos más detallados y destacados de la labor del oficial penitenciario es un estudio de Thomas (1972), en el cual se narra la evolución del rol del oficial y las tensiones y conflictos a que estos se ven enfrentados diariamente en su trabajo en la prisión. Se

argumenta que, desde su inicio, el rol del oficial penitenciario ha estado fuertemente marcado por la estructura paramilitar, uniformada y jerárquica sobre la cual se construyó la cárcel como institución. Una organización piramidal, donde el entrenamiento es más bien limitado, la discreción es mínima, las tareas están claramente delineadas, y donde la disciplina y la custodia están profundamente internalizadas por los distintos estamentos. Así, y de la mano de la visión de la institución penitenciaria como un proyecto securitario, en donde la cárcel es vista como una jaula en el cual se deposita a quienes infringen la ley, Thomas (1972) argumenta que, en primera instancia, el oficial emerge como un custodio encargado de separar a aquellos desviados del resto de la sociedad.

Este rol securitario se ha consolidado como la labor principal de los oficiales en las instituciones carcelarias a lo largo del mundo. Bajo el entendido de que el objetivo principal de la prisión es contener de forma segura a los condenados asignados a su cargo, el oficial penitenciario pasa a definirse como el encargado de asegurar que el prisionero mantenga su calidad de prisionero, asegurando el orden y acatamiento y previniendo y conteniendo cualquier intento de sublevación (Jacobs & Retsky, 1975). Esta forma de conceptualizar el trabajo de custodia establece un énfasis particular en el control físico de la prisión, por lo que este rol se construye como un rol de trabajo masculino, en donde los principales atributos de valor refieren a la masculinidad, la fuerza física, la firmeza y dureza emocional de los oficiales, quienes deben ser capaces de garantizar el cumplimiento del castigo asignado a cada prisionero (Crawley, 2004; King, 2009).

Ahora bien, en la prisión moderna los oficiales penitenciarios no son meros carceleros, a pesar de la centralidad de la seguridad en su trabajo diario (Liebling et al., 2010). Así, de la mano de las reformas penales y de un proceso de modernización profundo de la institución penitenciaria, la labor de los oficiales se ha vuelto variada, exigente y muchas veces contradictoria. El paso a la prisión moderna implica el tránsito desde una visión meramente punitiva del castigo, hacia una mirada clínica (Garland, 1990), en donde el castigo adopta una dimensión formativa, por la cual se busca normalizar la conducta y rehabilitar al infractor. Bajo esta perspectiva, la privación de libertad no sólo busca castigar y recluir al criminal, sino más bien, ser un espacio que permita, a través de una serie de prácticas y discursos disciplinadores, transformar al sujeto desviado (Sozzo, 2005). En esta nueva institución penitenciaria, el oficial adquiere un nuevo rol, el cual muchas veces choca con su rol securitario. La prisión moderna exige al oficial penitenciario adoptar labores de cuidado, intervención y tratamiento, lo que en la práctica implica que el oficial cambie su forma de relacionarse con los prisioneros, actuando con mayor discreción y espontaneidad (Jacobs & Retsky, 1975). De esta forma, el foco rehabilitador modifica las expectativas de la labor penitenciaria, ya no bastando la mera custodia de los infractores, sino que incorporando procesos de acompañamiento, comprensión y apoyo a los prisioneros en su proceso de rehabilitación (King, 2009).

Sin duda, la transformación del rol y las expectativas de la labor de los oficiales penitenciarios está determinada por modificaciones en los objetivos del sistema de justicia criminal de los países. El simple rol de custodia de la prisión premoderna evoluciona hacia un rol mucho más complejo y con diversas formas de ejercer el mismo rol (King, 2009). Por último, pese a que algunas de estas labores de cuidado han comenzado recientemente a cristalizarse en las definiciones institucionales y programas de formación penitenciaria, la gran mayoría de estas operan al margen de las estructuras formales, y dependen de la capacidad personal y disposición de cada oficial. Muchas de estas labores se dan por sentado y no están formalizadas en los requisitos de los oficiales penitenciarios aun cuando son fundamentales para la ejecución de su labor. Así, este trabajo humano es en gran medida resultado de una interacción espontánea entre oficiales y prisioneros (Crawley, 2004). Es decir, existe un vacío entre el ideal de rehabilitación teórico que persiguen las instituciones carcelarias y la descripción de la

labor del oficial en su formación práctica. Ante esta ambigüedad respecto a las expectativas de la labor, múltiples roces y conflictos emergen en la interacción cotidiana entre prisioneros y oficiales.

3.3. Diferencias de género en el rol penitenciario

A pesar de que la literatura es escasa, se han realizado algunos intentos por describir las diferencias entre funcionarios penitenciarios hombres y funcionarias penitenciarias mujeres. Carranza (2012) describe que las cárceles en el mundo en general y, en particular en América Latina, han tenido la misma estructura masculina que la existente en el medio libre, pero mucho más acentuada en razón de su naturaleza de “instituciones totales”. En esta línea, Tait (2013) realiza un análisis de la importancia del género en las experiencias, percepciones y efectos del trabajo carcelario. Dentro de las conclusiones más importantes, se señala que la división del trabajo entre funcionarios y funcionarias es profundamente desigual y que son las mujeres quienes se llevan la principal carga de las tareas del cuidado al interior de los recintos penitenciarios. Además, sostiene que el género resulta ser una variable muy relevante en el trabajo con las personas privadas de libertad que se encuentran en situaciones de extrema vulnerabilidad, por ejemplo, personas con cuadros depresivos. A pesar de ello, Tait (2013) también sostiene que muchos estudios han sido consistentes en señalar que la cultura profesional puede ser incluso más importante que las diferencias de género. Aun así, es posible afirmar que existen algunas diferencias respecto de la forma en que perciben los estilos de supervisión entre hombres y mujeres. Las funcionarias adoptan un rol más personalizado y de servicio humano hacia los reclusos, mientras que los funcionarios adoptan un rol más securitario y autoritario, teniendo más espacio y sensación de poder como para poder confrontar a la población penal (Farkas, 1999; Carlsón et al. 2004; Britton, 2003).

En el mismo sentido, Britton (2003) en su libro *“At Work in the Iron Cage: the Prison as Gendered Organization”* identifica los factores que influyen en la diferenciación de sexos, describiendo el impacto entre las experiencias laborales cotidianas entre funcionarios hombres y mujeres. Britton parte de la base de que la prisión es una organización que tiene género, ya que, en lugar de existir como una entidad burocrática neutral, la cárcel se formó a través de una matriz de género, raza, clase y sexualidad que reproduce los mismos estereotipos y desigualdades que existen en la sociedad. En este sentido, relata que las mujeres funcionarias tienen menos prestigio y responsabilidades que los hombres y que incluso, en algunos casos, son peores pagadas que sus pares hombres. Finalmente, muestra cómo los estereotipos de género y la división del trabajo en función del género configuran incluso las labores que se desarrollan al interior de las cárceles. Las mujeres que trabajan como funcionarias penitenciarias cumplen roles más maternos, tienden a reducir la distancia social entre ellas y los demás trabajadores para conseguir la conformidad, y tienen roles de trabajo basados en las relaciones humanas y en el cuidado al otro (Britton, 2003; Pollock, 1995; Farkas, 1999). De todas formas, es interesante destacar que a pesar de que las mujeres han señalado que las cárceles son menos seguras para ellas, en algunos casos perciben la cárcel como menos peligrosas que los funcionarios hombres (Jenne & Kersting, 1998).

Sin duda analizar en profundidad este aspecto resulta muy importante para crear sistemas penitenciarios más eficientes, neutros y alejados de patrones de discriminación en base al género. Es innegable que la cultura penitenciaria está vinculada a valores y pautas de comportamiento tradicionalmente asignadas al sexo masculino. Incluso, en la mayoría de los casos se naturaliza el hecho que las labores de las funcionarias penitenciarias terminan siendo similares a las del trabajo doméstico: mantener el orden, apoyar en temas de higiene, garantizar las tareas reproductivas, entre otros elementos que se enfrentan al ideal de rudeza y fuerza física que predomina en la cultura institucional (Tait, 2011). En este sentido, Carranza (2012) insiste en que un sistema penitenciario

con perspectiva de género y que integre el personal masculino y femenino a las mismas funciones, puede ser capaz de reducir notablemente la violencia y aumentar la transparencia al interior de los recintos penitenciarios.

3.4. Los procesos de selección y formación del personal penitenciario

3.4.1. La importancia del reclutamiento y la selección

Hay muchos estudios que señalan lo difícil y exigente que es el trabajo para las y los funcionarios penitenciarios que deciden trabajar con personas privadas de libertad (Warr, 2008; Crawley & Crawley, 2008). Por esta razón, los perfiles de los aspirantes y la selección es una parte muy importante de analizar. Estos ámbitos generalmente han sido marginados de la discusión teórica. Se debe tener en cuenta que una contratación eficaz es esencial para cualquier organización. No sólo para garantizar que cuenta con el número de empleados adecuados, sino para asegurar que tiene empleados con las actitudes y habilidades apropiadas para realizar trabajo con personas en situación particular, como lo son las personas privadas de libertad (McHugh, Heavens y Baxter, 2013). En esta línea, Carranza (2012) señala que la necesidad de contratar personal adecuadamente seleccionado y capacitado es destacada como uno de los cinco problemas principales de los problemas penitenciarios de la región, lo cual no ha sido muy tomado en cuenta en la práctica.

En general, existe una imagen simplista de las personas que trabajan en las cárceles pensando que desarrollan una tarea meramente custodial. Sin embargo, como se ha descrito, la literatura especializada ha enfatizado la complejidad de su trabajo y el constante manejo emocional que se debe tener (Robinson et al., 2012). Al ser una institución que persigue objetivos a menudo contradictorios, contar con personal apropiado, en términos de cantidad, capacidad, habilidades, experiencias y orientaciones, ha sido identificado como un factor fundamental para pasar de la teoría a buenas prácticas de contratación (Andrews y Bonta, 2010 en Vigna, 2020). Siguiendo la línea anterior, McHugh, Heavens y Baxter, (2013) señalan que no acertar en la contratación ni en la selección del personal puede tener profundas consecuencias en términos de reducción de rendimiento, aumento de la rotación y absentismo. Además, plantean lo costoso y perjudicial, tanto para la organización como para los individuos, que es realizar un proceso de selección inadecuado. De todas formas, Eveden (1993) señala que a pesar de que se conozca la importancia de los procesos de reclutamiento y selección, es una práctica que no muchas veces se prioriza en este tipo de instituciones. Incluso cuando se evalúa en función de las “principales características” asociadas a definiciones más restringidas, en muy pocos casos se cumplen con estas condiciones.

Cabe destacar que, al igual que se han ido modificando los objetivos del sistema de justicia criminal, se han ido actualizando las formas y sistemas de contratación por parte del sistema penitenciario. Se han integrado nuevos elementos de recursos humanos, como la evaluación, el desarrollo y la gestión del rendimiento, por lo que la contratación ya no se considera sólo una tarea burocrática que busca proporcionar el número adecuado del personal, como sí lo era en tiempos anteriores. Los métodos se han ido perfeccionando para incorporar la escucha no verbal, la suspensión del juicio, la adopción de actitudes apropiadas ante cuestiones relacionadas con la diversidad, la aserción, entre otras metodologías capaces de medir y evaluar comportamientos pertinentes para trabajar en contextos de reclusión (McHugh, Heavens y Baxter, 2013).

Así mismo lo plantean las Reglas Penitenciarias Europeas del Consejo de Europa (2006) y otros tratados y convenios internacionales como las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (o más conocidas como Reglas Nelson Mandela) (2015), que señalan que se debe seleccionar de forma muy cuidadosa el personal penitenciario, y que las autoridades penitenciarias tienen que realizar hincapié en cualidades como la integridad, la calidad humana y

profesional, aptitudes necesarias para cumplir con las complejas tareas que se les exigirá. En este sentido, el foco debe estar en los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal penitenciario, abriendo el debate para comprender cuáles son las cualidades humanas y los conocimientos específicos que deberían poseer quienes se encuentran frente a esta delicada tarea (Vigna, 2020).

3.4.2. Aptitudes y habilidades esperadas

En el libro “*The Prison Officer*”, publicado por Liebling, Price y Shefer (2011) se describe un estudio realizado en Dinamarca (Kriminalforsorgens Uddannelsescenter, 1994), en el que se intentó describir a un funcionario “modelo”. Para ello, el equipo de investigación le pidió a los funcionarios y autoridades penitenciarias que identificaran las cualidades que podrían tener el funcionario ideal. También tuvieron que seleccionar a los mejores evaluados y éstos fueron entrevistados para evaluar sus estilos de trabajo, ideas y atributos, a fin de realizar un perfil de las aptitudes que debiera poseer un funcionario ideal. En el siguiente cuadro se recoge una selección de esas cualidades:

Tabla 1. Cualidades de un funcionario penitenciario ideal

Características físicas	Buena condición física
	Fuerza suficiente para responder a las duras condiciones de trabajo
	Habilidad para actuar con seguridad de sí mismo y en la de las autoridades
	Habilidades comunicativas
Capacidad mental	Capacidad de pensar y reflexionar
	Capacidad de tener muchas cosas en la mente al mismo tiempo
Debe tener la capacidad de:	(1) Aprender:
	Tener la capacidad y necesidad de aprender cosas nuevas
	Ser receptivo a nuevas ideas y soluciones alternativas
	Comprender las consecuencias y las conexiones en que uno y el resto hace
	Plantear nuevas ideas y propuestas y ser capaz de llevarlas a cabo
	Ver y evaluar las situaciones complejas y hacerles frente.
	(2) Observar
	Estar atento y consciente de sí mismo a través de las observaciones y la información
	Ser capaz de ver, comprender, evaluar y dar cuenta de una situación sin distorsión
	Ser capaz de tener una visión general de varias actividades al mismo tiempo sin confusión
	Ser capaz de "controlar" las propias actitudes y prejuicios cuando las personas actúan de forma que le molestan o le hacen perder el control
	(3) Tomar decisiones
	Utilizar la nueva información, comprenderla, formar sus propias opiniones y tomar su decisión
	Ser leal a las decisiones ya tomadas
	Ser flexible y capaz de cambiar de opinión cuando las circunstancias cambian
	(4) Resolver problemas
	Ser capaz de preparar información mentalmente para resolver problemas
	Intentar llegar a soluciones que sean comprendidas y aceptadas
	Relacionarse con los demás de forma que se obtengan opiniones de ellos
	Contentarse con soluciones a medias cuando la solución perfecta sea imposible
(5) Hacer tareas administrativas	
Manejar el papeleo con exactitud y rapidez	
Ser organizado	
Comprender y aceptar la necesidad del trabajo rutinario	
Debe ser capaz de:	Interactuar con los demás
	Soportar emociones difíciles
	Tratar de comprender los pensamientos y las emociones de los demás
	Ser sensible en la interacción personal
	Interesarse por el entorno tanto como por uno mismo

Ser sensible en la interacción personal
Destacarse por ser digno de confianza
Vivir con el hecho de que de vez en cuando es difícil ver el contexto general
Convivir con la imagen social negativa del funcionario de prisiones y del encarcelamiento
Tener sentido del humor
Liderar a los demás y crear respeto en torno a uno mismo sin volverse agresivo
Tener confianza en sí mismo y autoestima
Manejar situaciones de conflicto
Comunicar las ideas de forma clara y sencilla e influir en los demás
Adquirir energía positiva fuera de la institución
Ser lo suficientemente flexible como para manejar más de un deber y largas jornadas de trabajo irregulares
Seguir adelante, aunque no haya presión de hacerlo
Poseer confianza en uno mismo

Fuente: Elaboración propia en base a Liebling, Price y Shefer (2011).

Ante los resultados de este estudio, Liebling, Price y Shefer (2011) señalan que lo que más llama la atención de este perfil es que muchos de los atributos necesarios para ser un funcionario de prisiones “modelo” están en tensión. Por un lado, se debe tener la capacidad de tomar decisiones, pero por el otro lado se debe ser capaz de cambiar de opinión cuando las circunstancias cambian. En este sentido, el perfil es una aspiración, ya que ninguna persona es capaz de ser todas estas cosas. Por esa razón, otros estudios han determinado que los sistemas penitenciarios buscan una “mezcla” de funcionarios: los amables y los justos, los estrictos, los fáciles, debido a que si todos cumplieran un mismo rol el trabajo penitenciario no funcionaría.

Hasta este punto se han revisado muchas tipologías de funcionarios penitenciarios distintos y se han descrito muchas cualidades y aptitudes necesarias para trabajar en cárceles. Sin embargo, Liebling, Price y Shefer (2011) señalan que a pesar de que haya una amplia gama de funciones y descripciones, lo fundamental es identificar los signos como la honestidad y la integridad. Es prácticamente imposible encontrar a un funcionario penitenciario que cumpla con todos los requisitos necesarios para trabajar en la cárcel. Cuidar al otro, vigilar, ser amable, ser criterioso, defenderse cuando sea necesario, mantener el orden, potenciar los procesos de reinserción, implica un gran desafío. En general, son muy pocos los países que han logrado ese nivel de precisión y coherencia con los objetivos institucionales.

3.4.3. Requisitos y postulación

Se señaló que existen muchas aptitudes y habilidades para cumplir con el funcionario “ideal”, sin embargo, existe una brecha importante entre esos estándares y la realidad de los requisitos que se plantean para las personas que quieren postular a ser funcionarios de prisión. Estos varían según cada país y región, pero existe consenso en que la gran mayoría de las veces hay muy pocos requisitos que se deben cumplir para convertirse en funcionario penitenciario (Matthews, 2011; Crawley 2004). En el caso de Chile, según datos de Gendarmería (2021), los requisitos para ser aspirante de oficial son: ser chileno/a, ser soltero/a, estatura mínima de 1,58 metros en mujeres y 1,65 metros en hombres, tener entre 18 y 23 años (al momento de ingreso al plantel), los hombres deben tener la situación militar al día. Sobre los requisitos de educación, se exige una licencia de enseñanza media o estar cursando el 4º medio certificado. Además, se debe tener un estado de salud compatible con las exigencias institucionales y no tener antecedentes penales.

En el caso de un Gendarme alumno (funcionario de trato directo) los requisitos son bastante similares. Sin embargo, la edad para postular está entre 18 y 25, y pueden ingresar personas con

segundo año de enseñanza media aprobada o estar cursando al momento de la postulación. A su vez, al publicar estos requisitos, la institución sostiene que se ofrece una carrera laboral estable y proyectada a una duración de treinta años, teniendo la opción de gozar de muchos beneficios institucionales (salud familiar, sistema de remuneración acorde a la antigüedad, espacios de recreación, entre otros). Cabe destacar que si el postulante posee un título profesional reconocido por el Estado se aumenta la remuneración, sin embargo, no es un requisito ni constituye ventaja alguna en el proceso de postulación.

Otro tema importante refiere al perfil de las personas que se postulan a estos cargos. Como ya se discutió, la literatura coincide en que se deben tomar consideraciones especiales al determinar quién debería ser apto para trabajar con personas privadas de libertad. Sin embargo, a pesar de que se requieren muchas aptitudes, capacidades y funciones específicas, en muchos casos, como el de Chile, no se exigen mayores requisitos para el proceso de selección. Por esta razón, y como no es posible cumplir con el estándar ideal, se suelen bajar los requisitos de selección y dar paso a la contratación de personas con bajos niveles de escolaridad y que muchas veces no tienen los perfiles ideales para el cargo (Matthews, 2011). Esto se encuentra relacionado con el hecho de que el personal penitenciario se ve a sí mismo como parte de un grupo profesional no valorado ni apreciado. Creen que el público los considera brutales, insensibles y poco inteligentes (Crawley, 2013). Por ello, incluso muchos de los postulantes son exmilitares que, al igual que los presos, estaban separados de la comunidad en general (Crawley, 2013). Junto a esto, se deben tener en consideración que existen muchos costos asociados, tanto físicos como mentales (Crew, 2011; Tati, 2011) y que muchas veces los únicos que quieren entrar son quienes no pueden encontrar otros medios de empleo (Matthews, 2011).

3.4.4. Números de contrataciones y remuneraciones

Es importante mencionar que el servicio penitenciario emplea a miles de personas en todo el mundo, las cuales cubren una amplia gama de grados y especialidades. Sin embargo, la mayor parte del personal desempeña funciones “operativas” que implican contacto directo con las personas privadas de libertad, mientras que muchas otras realizan funciones administrativas (McHugh, Heavens & Baxter, 2013).

En cuanto a la cantidad de personal penitenciario que es necesario contratar en las cárceles, el estudio de Carranza (2012) sostiene que la ratio óptima estimada es entre 1:1 y 1:3, es decir, de entre una y no más de tres personas privadas de libertad por cada funcionario o funcionaria penitenciaria en promedio. Si bien puede parecer elevada, esta es la relación numérica que existe en países de Europa Occidental y Canadá. Esto lo confirma un estudio desarrollado por Pratt (2007) que estudia las cárceles y sus oficiales penitenciarios en países escandinavos. Se describe que en el caso de algunos países escandinavos la proporción de reclusos y personal es de 1:1, y sostienen que han tenido excelentes resultados. Cabe destacar que en estos países la mayoría de los funcionarios tienen títulos de educación superior, y reciben una formación de dos años con sueldo de jornada completa si así lo requieren. Se trata de instituciones con un alto grado de preocupación por las personas que contratan. Se escogen sólo 150 funcionarios de entre más de 2.000 postulaciones, asegurándose de elegir a los mejores (Pratt, 2007). Si bien este sería el panorama ideal, Carranza (2012) describe que en la realidad la ratio en muchas de las cárceles es de 12:1, debido a que ésta se debe calcular en razón de los turnos de personal que son rotativos.

Finalmente, otro aspecto interesante de analizar en el proceso de selección es la remuneración de las personas que están aspirando a ser funcionarios penitenciarios. Un estudio de Hammack (1938) señala que la interrogante de cuánto se le debe pagar a un funcionario de prisión implica la

consideración de muchos factores. El primero de ellos, es que se debe decidir qué formación básica se debe establecer como un estándar mínimo para la contratación de funcionarios penitenciarios en función de los niveles educativos alcanzados y los roles posible de jugar. También, en diversos tratados internacionales y reglas penitenciarias de algunas regiones, se advierte que la remuneración para los oficiales penitenciarios debe ser suficiente como para atraer y mantener a personal adecuado, que pueda cumplir con las exigencias solicitadas. Se enfatiza en que el pago es indispensable para que los miembros sean contratados a tiempo completo, y también para poder seleccionar y conservar los servicios de hombres y mujeres capaces. Sólo en esa línea las prestaciones laborales y condiciones de servicio serán favorables, teniendo en cuenta el difícil trabajo que desempeñan (Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos, 2015).

3.5. La formación de los funcionarios penitenciarios

Coordinar, diseñar e impartir la formación para miles de funcionarios es una tarea compleja. Ya sea porque existen diversos tipos de funcionarios penitenciarios (el personal operativo, que tiene contacto directo con los reclusos a diario, el personal no operativo, que generalmente apoya las funciones administrativas de la prisión, y el personal especializado, como el de psicología, el de atención sanitaria, el de educación, el de oficios y el de capellanía); porque las regiones son extensas; o, porque no existen objetivos claros para llevar a cabo estas tareas (Bolger y Bennet, 2013).

Es importante destacar el vacío de literatura que hay sobre este tema. En un artículo, Ryal et al. (2021) describe el proceso de una revisión sistemática y metaanálisis de diversos trabajos realizados por Butler et al. (2019) que incluyó más de 170 trabajos publicados entre 1980 y 2017. Con esto, se dieron cuenta que un área que parece haber recibido comparativamente menos atención es la de formación y educación de los funcionarios de prisiones. Aun así, se destacan algunos estudios. Uno de ellos es la investigación de Crawley (2004), que busca comprender la naturaleza y el proceso de formación para quienes deciden embarcarse en la carrera de funcionarios penitenciarios. Como parte de su análisis, Crawley describe que este grupo se enfrenta a un proceso de formación formal e informal. No sólo se debe describir las materias asignadas, sus capacitaciones y formaciones previas al ingresar al mundo penitenciario, sino que también el choque de la realidad, la presión para conformarse con el trabajo, el uso del humor como estrategia de sobrevivencia, entre otros. Es decir, no sólo se deben tomar en cuenta los aspectos formales que les son enseñados a los funcionarios penitenciarios, sino que se deben contextualizar esos conocimientos en un ambiente particular. Un contexto físico y relacional nuevo, con nuevas actitudes, dinámicas, valores, que tiene un profundo impacto en todas las personas que están ahí, ya sean oficiales penitenciarios o personas privadas de libertad (Manzanos, 1991; Marcuello-Servós y García Martínez, 2011; García et al., 2013; Celaya, 2016). En el próximo apartado se profundizará en este aspecto *informal*, el cual está profundamente relacionado con la cultura organizacional propia de los establecimientos penitenciarios. De todas formas, es importante mencionar que este proceso que describe Crawley (2004), está vinculado con la forma en que hombres y mujeres corrientes se van “convirtiendo” en funcionarios de prisiones. De todas formas, como fue mencionado, estos dos tipos de formación están entrelazados, es decir, la formación tradicional que se describe a continuación está totalmente permeada por la cultura carcelaria y el clima organizacional.

Respecto a los procesos de educación formales que los funcionarios deben recibir, ya sea al ingreso o durante su carrera, se pueden destacar varios aspectos. Al igual que en otros casos, es importante señalar que las bases de la formación para funcionarios de nuevo ingreso también han ido cambiando a lo largo del tiempo y que varían según cada región. Hay lugares en que la formación inicial puede variar desde 50 días de capacitación hasta exigir un título de mínimo tres años (Justice Trends, 2020). Un estudio de Arnold (2013) analiza la experiencia de cursos de formación en el Reino Unido. Por

un lado, señala que el objetivo declarado de la formación es muy importante para este proceso, así como también la duración de éste. Arnold describe que muchos cursos para funcionarios de nuevo ingreso se llevaban a cabo en once semanas. La primera constituía un período de familiarización en la prisión donde los candidatos habían solicitado trabajar, luego se pasaba por un proceso de formación formal en uno de los dos centros de formación del Servicio de Prisiones, y, finalmente, luego se introducían en el mundo intrapenitenciario para comenzar a comprender el funcionamiento interno.

Este curso descrito por Arnold también incluía formación en control y contención, acondicionamiento físico del personal y empleaba un procedimiento de evaluación continua. En este sentido, señala que la fusión de aspectos académicos y prácticos es fundamental para el proceso de formación de los funcionarios. Crawley (2004) describe que hace algunos años (1997-2020) el curso de formación básica se desarrollaba en un 80% del tiempo en la escuela de formación y el 20% en el establecimiento en que se había contratado al individuo. Si bien el curso tenía mucha preparación, sensibilización e incluso ejercicio físico, al ingresar al establecimiento los funcionarios no se veían preparados para trabajar en ese entorno hostil y desafiante, experimentando muchas veces “choques de realidad” o “choques culturales”, durante sus primeras semanas como funcionarios.

En cuanto a la duración, si bien en la mayoría de los países los cursos son muy cortos, Crawley (2004) señala que un período de formación largo puede tener algunas ventajas, ya que los propios funcionarios han descrito que pueden tardar 18 meses o más en sentirse cómodos cumpliendo el rol que se les adjudicó. De todas formas, en muchos lugares los cursos se llevan a cabo sólo en algunos meses. En el caso de Chile, el curso de formación para ser funcionario de trato directo dura dos semestres académicos, mientras que para ser oficial la duración se extiende a cuatro semestres (Gendarmería de Chile, 2021).

Otro tema importante que destacó Arnold (2013) es la formación continua. Un estudio de Bolger & Benett (2013) señaló que cada miembro del personal penitenciario recibe una media de seis días de formación al año. Si bien se podría argumentar que esto no es suficiente para garantizar que el personal esté seguro y sea capaz de realizar sus tareas cotidianas, se hace profundamente complejo conseguir tiempo fuera de las tareas operativas. La asistencia a cursos a veces se resiente y muchas veces termina siendo una opción sólo para oficiales de más alto rango.

Coyle (2005) también destaca la importancia de tener claridad sobre los objetivos de la formación. No sólo basta con tener cursos de formación bien impartidos por diferentes profesionales y tutores, ya que si no hay un papel claro de cuál es el rol de los funcionarios de prisión, no tiene sentido alguno. En esta línea, Bolger & Benett (2013) describen una revisión de la formación en el Servicio de Prisiones realizada por Mouchel Consultants (2000), donde se puso de manifiesto las importantes carencias en el diseño, la impartición y la organización de la formación. Según sus conclusiones, el Servicio de Prisiones carecía de una estrategia de formación sólida que guiara sus actividades y existía una brecha entre los planes de formación nacionales y locales a nivel de las cárceles. También se señaló que los directores de línea parecían carecer de la capacidad de identificar las necesidades de formación del personal, lo que es fundamental en este tema. La asistencia a los eventos terminaba siendo meramente impulsada por el “currículum” de los individuos, por lo que se llegó a la conclusión que estas instancias no se ajustaban a las verdaderas necesidades del trabajo ni a lo que se esperaba por parte del personal.

Más allá que el mundo penitenciario permee dinámicas, prácticas y rutinas que no se acercan a lo formal, Matthews (2011) sostiene que existe una gran diferencia entre funcionarios cualificados y no

cualificados. El primer grupo es capaz de comprender cuál es la manera más eficaz para conseguir el bienestar y el orden de las cárceles de forma constructiva, a pesar de que exista un clima de tensión y conflicto. Tienen la posibilidad de llevar a cabo esa tarea con equilibrio, a diferencia del segundo grupo que podría ser más duro en su forma. De todas formas, cada vez es más común que existan funcionarios de prisiones que posean formación universitaria o técnica, específicamente en países que tienen programas más avanzados. En esta línea, Bolger y Bennet (2013) destacan la importancia de la preparación de los funcionarios de prisiones recién contratados, sobretodo tomando en cuenta que el trabajo de los funcionarios de trato directo es muy variado: pueden realizar múltiples y diversas actividades en un día, por lo que requieren estar formados para ello. Bolger y Bennet señalan que algunos estudios llegaron a la conclusión que los contenidos generales de los cursos eran demasiado didácticos y que debían ser más experienciales. Destacaron la importancia de contar con una evaluación (que antes no tenían) y que debían incorporar materias como: el origen étnico y la diversidad, la prevención de autolesiones y suicidios, la reducción de la violencia, la seguridad dinámica y la concientización sobre la salud mental (Illingworth y Mabbett, 2005; Bolger y Bennet, 2013).

Por otro lado, Munizaga y Sanhueza (2016) desarrollaron distintas propuestas para el sistema penitenciario chileno, basadas en modelos carcelarios escandinavos. Entre algunas de ellas, destacan algunos planteamientos para los funcionarios penitenciarios, los que incluyen mejorar la formación teórica y práctica; realizar las formaciones con énfasis en el fomento de factores resocializadores para el interno; e, impartir más y mejor capacitación continua, brindando oportunidades de especialización.

Como describe Crawley (2004), este grupo no sólo se encuentra frente a los procesos de formación formal, sino que éstos están totalmente modelados y contextualizados en la formación informal, propia de la cultura carcelaria que será descrita en el apartado siguiente.

3.6. La cultura y el clima organizacional

Estudiar el clima y la cultura de una organización plantea importantes desafíos, tanto a nivel teórico como práctico, sobre todo cuando el contexto a estudiar se refiere a recintos penitenciarios. La literatura ha sido enfática en dar cuenta de las dificultades de conceptualizar y definir el clima y la cultura organizacional en el contexto carcelario (Lok y Crawford, 2003; Parker et al., 2003). Esta complejidad se ha traducido en la escasez de investigación relativa a sus formas de medición. Con el fin de abordar apropiadamente los objetivos del presente estudio, resulta necesario, por un lado, definir las particularidades del clima organizacional y de la cultura organizacional y, por el otro, aproximarse a los elementos principales a considerar para su respectiva medición.

A nivel general, en la literatura se han propuesto diversos conceptos para comprender qué es lo que sucede al interior de las organizaciones. Smith, Maume y Reiner (1997) usaron el concepto de “entorno social”; Parker et al. (2003) acuñaron el término “percepciones climáticas”; Carr, Schmidt, Ford, y DeShon, (2003) utilizaron “clima laboral”. Todos ellos con el propósito de explorar y describir lo que ocurre al interior de las organizaciones en torno a trabajadores, directivos, cómo se llevan a cabo los procesos y qué caracteriza a un grupo en particular. En el contexto carcelario en particular, Ross, Diamond, Liebling y Saylor (2008) estudiaron lo que denominaron el “ambiente carcelario”, referido a la satisfacción tanto de los presos como del personal. Por otra parte, uno de los conceptos que más se ha utilizado en los estudios del contexto penitenciario es el de “clima social”, definida por Wright (1993) como un conjunto de características que (a) distinguen a la organización de otras organizaciones, (b) son relativamente duraderas y (c) afectan el comportamiento de los participantes en la organización. Otras características asociadas al concepto de clima social se relacionan con la

medida en que el clima se percibe como un apoyo a la terapia y al cambio terapéutico, y el nivel de tensión y amenaza percibida de agresión y violencia que existe (Schalast, Redies, Collins, Stacey y Howells, 2008).

Para fines del presente estudio, se ha optado por los conceptos de clima y cultura organizacional para describir lo que ocurre al interior de los recintos penitenciarios chilenos desde la perspectiva de los funcionarios penitenciarios. Esto, debido a las consideraciones particulares que poseen ambos conceptos y que resultan ser atingentes al objetivo de explorar, conocer y describir a las organizaciones penales. A continuación, se presenta la literatura correspondiente a ambos términos y se conceptualiza cada uno de ellos.

3.6.1. Conceptualización de clima y cultura organizacional

De acuerdo a lo planteado por Schein (2000), se necesitan diversos conceptos para comprender qué sucede en las organizaciones y por qué sucede de la forma en que sucede, indicando que el clima y la cultura organizacional, si se definen de manera cuidadosa, son dos pilares fundamentales para la descripción y análisis de una organización. Complemento de lo anterior es lo que señalan Schneider, Ehrhart y Macey (2013), en tanto el clima y la cultura organizacional son dos constructos alternativos para conceptualizar la forma en que las personas experimentan y describen su entorno de trabajo.

Weick y Quinn (1999) señalan que el clima y la cultura organizacional ofrecen perspectivas superpuestas para comprender los tipos de experiencias integradoras que las personas tienen en el entorno laboral o en cualquier entorno organizacional. Estos constructos refieren al significado que las personas atribuyen a sus experiencias sobre cómo la organización funciona (climas de proceso), los focos estratégicos que tiene la organización (climas estratégicos) y los valores que atribuyen al entorno (cultura), todo en un intento de dar sentido a sus experiencias.

Si bien conceptualmente se ha diferenciado a ambos términos, lo cierto es que la literatura, en la práctica, ha tendido a utilizar indistintamente ambos conceptos (por ejemplo, Lok y Crawford, 2003; Parker et al., 2003). Esto ha conducido a confusiones en tanto se pierden elementos característicos y únicos de ambos conceptos, invisibilizando sus particularidades. Por ello, es necesario diferenciarlos conceptualmente para reconocer los factores que lo componen y con ello tener una aproximación más certera a su posterior medición.

3.6.2. La cultura organizacional

En primer lugar, la cultura organizacional se define como los supuestos, valores y creencias básicas compartidos que caracterizan un entorno y la forma adecuada de pensar y sentir, comunicados por los mitos e historias que las personas cuentan sobre cómo la organización llegó a ser como es, luego de resolver problemas asociados con la adaptación externa y la integración interna (Schein 2010, Trice & Beyer 1993, Zohar & Hofmann 2012). Por otra parte, la cultura organizacional puede entenderse como la filosofía general y la condición de una organización (una colección de creencias compartidas entre los miembros de la organización), que juega un papel central en la configuración de las actitudes, percepciones, motivación, metas y comportamiento de los miembros (Melnick, Ulaszek, Lin, y Wexler, 2009). Por lo tanto, la cultura puede entenderse mejor en términos de estructuras relacionales con las que nos involucramos y que ayudan a definir quiénes somos y ayudan a restringir el rango permisible de comportamiento en situaciones sociales de manera que se pueda mantener el orden social (Matsumoto, Yoo y Chung, 2010).

Para elaborar cualquier análisis del sistema penitenciario, se debe tener en cuenta la cultura organizacional de la institución. Esta involucra marcos discursivos de autoridad y condena, procesos y ritos, organizaciones distintas (Garland, 1999). La literatura coincide en que es muy difícil realizar un análisis de lo que pasa al interior de las cárceles, ya que son espacios que funcionan de manera completamente distinta al medio libre, donde se adoptan nuevos elementos y, de cierta manera, todas las dinámicas se resignifican (Marcuello-Servós y García Martínez, 2011). En esta línea, Manzanos (1991) sostiene que tanto el personal penitenciario como las personas privadas de libertad pasan por un proceso de reeducación desocializadora al ingresar a la cárcel. Este proceso está marcado por un mundo de nuevas significaciones, nuevas costumbres y elementos alejados de cualquier orden normal de las cosas (Celaya, 2016).

Esta realidad, la denominada subcultura carcelaria, es un sistema normativo informal, donde nuevas normas de vida deben ser tomadas en cuenta por quienes son sometidos a actuar conforme a ese código de valores. Algunos autores sostienen que lo más difícil de este proceso es que en la mayoría de los casos estas normas y valores son completamente distintos a los que se estaba acostumbrado fuera de la cárcel, por lo que es un proceso de adaptación muy repentino y complejo para los individuos (Crespo y Bolaños, 2009). Otros sostienen que si bien la idea de la prisión produce un quiebre con las propias conductas más tradicionales, la prisionización y la inmersión en la subcultura carcelaria está determinada por el grado de conformidad a las expectativas carcelarias respecto a las condiciones exteriores (Clemmer y Riemer en Irwin Cressey, 2014; Romero, 2019).

En este contexto, se sostiene que el sistema carcelario forma parte de un proyecto de sociedad inmerso en un determinado contexto histórico, en una compleja red de significaciones colectivas, relaciones y transformaciones sociales y que trae consecuencias profundas para todas las personas que pasan por ese espacio (Ribeiro y Mendoza, 2012).

Este proceso de adaptación al sistema carcelario ha sido muy discutido por la literatura. Se produce un mecanismo de defensa, una readaptación al nuevo contexto físico y relacional, que algunos denominan como proceso de prisionización. Se redefinen actitudes, dinámicas y valores, y se incorporan a la subcultura carcelaria la que, a su vez, está completamente atravesada por relaciones de opresión y dominación, tanto por parte de los funcionarios como de los propios internos. De esta manera, se van adoptando los usos y costumbres propios de la cárcel y se van consolidando las identidades carcelarias. Esto se traduce en un proceso individual por el cual se va interiorizando de forma progresiva esa subcultura que tiene un fuerte impacto en los individuos y que trae consigo importantes deterioros físicos y psicológicos (Manzanos, 1991; Marcuello-Servós y García Martínez, 2011; García et al., 2013; Celaya, 2016).

Además del hecho del encierro, la relación interno-funcionario supone una interacción que impacta profundamente en la organización del sistema penitenciario (Sanhueza y Brander, 2021; Carranza, 2012; Goldsmith, 2020). En esta línea, Liebling (2011) utiliza la idea de “desempeño moral” en las cárceles Liebling afirma que dentro de las cosas más importantes para la calidad de vida en la cárcel es la justicia, el respeto y la oportunidad de desarrollo, las que son mediadas por las relaciones humanas en la cárcel, principalmente por la dinámica interno-funcionario. Por esta razón, es fundamental la manera en que los oficiales penitenciarios perciben a los internos y se relacionan con ellos. Son quienes deben aprender a utilizar la discreción para aplicar las normas equilibradamente, llegar a acuerdos y cumplir las reglas de forma precisa. En ese sentido, tener autoridades legitimadas por el resto y con una correcta formación podría ayudar a disminuir el comportamiento delictual durante y después de la condena, debido a que esto impactaría en la seguridad, en el orden, en la

adaptación a las normas y en otros factores fundamentales para desistir del delito (Wooldredge y Steiner, 2016; Sparks y Bottoms, 1995).

3.6.3. El clima organizacional

El clima organizacional se define como las percepciones compartidas y el significado adjunto a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan los empleados y los comportamientos que observan al recibir recompensas y que son apoyados y esperados (Ostroff et al.2003, Schneider & Reichers 1983, Schneider et al.2011). Por otra parte, Taxman, Cropsey, Melnick y Perdoni (2008) muestran cómo el clima organizacional se refiere a las percepciones de la organización a nivel operativo, así como su capacidad para apoyar nuevas ideas y su apertura al cambio. Por lo tanto, el clima puede entenderse en términos de percepciones compartidas sobre “cómo son las cosas actualmente” y menos restringido por las historias y tradiciones organizativas. Como tal, el clima organizacional puede ser más fácil de evaluar y cambiar que la cultura (Day, Casey, Vess y Huisy, 2012).

En cuanto al clima de las instituciones penitenciarias, según lo señalado por Lugo (2016), este no sólo define políticas y procedimientos al interior de los recintos penitenciarios, sino que también tiene efectos sobre el personal penitenciario y las personas privadas de libertad, a través del fomento de la rehabilitación, la disponibilidad de recursos y la calidad de las relaciones entre el personal y las personas reclusas, tema que se abordará de manera más extensa en el siguiente apartado.

Un estudio de Elaine Crawley y Peter Crawley (2013), sostiene que para los funcionarios el clima organizacional es de los aspectos más importantes de su trabajo. Sostienen que en la cárcel el modo de hacer depende tanto de reglas y normas formales e informales que sustentan el modo en que los funcionarios operan. En ese sentido, las relaciones sociales entre los funcionarios son uno de los componentes más importantes del hacer penitenciario.

La literatura destaca principalmente el clima de estrés al que están expuestos los funcionarios penitenciarios. En muchos casos, se utiliza el concepto de “*burnout*” para describir y dar cuenta del proceso de deterioro psicológico característico de aquellos grupos profesionales cuyo entorno de trabajo diario está definido por la relación directa con personas que requieren mucha ayuda o atención especial (Álvarez et al., 2020). En este contexto también surgen características positivas, como la solidaridad entre funcionarios. Crawley y Crawley (2013) destacan la solidaridad como una de las normas culturales más importantes observadas en el trabajo carcelario, lo que permite confiar en los pares en un momento de apuro, pero también aliarse en caso de que se les presenten denuncias o investigaciones institucionales.

En este sentido, los funcionarios penitenciarios requieren mucho trabajo emocional al trabajar en cárceles, no sólo en relación a la gestión de los estados emocionales de la población privada de libertad, sino al trabajo manejar las emociones surgidas a partir de los requerimientos dados por las reglas de la organización (Folle y Vigna, 2016).

3.6.4. Consecuencias del clima y la cultura en el trabajo con población penal

Tanto el clima como la cultura organizacional suponen consecuencias, negativas o positivas, sobre quienes componen una organización. Lugo (2016) muestra cómo la literatura se ha enfocado en la relación entre clima organizacional y violencia al interior de las prisiones, no obstante, ha descuidado su operacionalización con el fin de entender las consecuencias que este tiene en las conductas

disruptivas al interior de los penales, el estrés laboral de los funcionarios, e incluso las relaciones entre personal penitenciario y personas privadas de libertad. En el caso particular del personal penitenciario, la evidencia indica que un clima institucional desfavorable provoca mayores niveles de estrés de los funcionarios al interior de las prisiones (Auerbach, Quick y Pegg, 2003; Whitehead y Lindquist, 1986), lo que se relaciona directamente con el aumento de las tasas de rotación laboral, ausentismo y baja cohesión con los valores institucionales. Lo anterior, a su vez, exacerba un clima institucional desfavorable (Auerbach et al., 2003; Rosefield, 1981).

Por otra parte, respecto a los efectos que tiene el clima organizacional en las personas privadas de libertad, la evidencia revela cuestionamientos en torno a la legitimidad de las reglas y procedimientos que se aplican en el contexto penitenciario (Bottoms, 1999). En este sentido, una mayor consistencia en la aplicación de normas aumentaría la percepción de legitimidad. Relacionado con lo anterior, un clima organizacional desfavorable puede traducirse en dificultades en el control de la población penitenciaria (Colvin, 1992).

Si bien la literatura es consistente en demostrar el impacto que tiene el clima organizacional en el personal penitenciario y en las personas privadas de libertad, Lugo (2016) identifica tres limitantes principales en torno al estudio del tema: en primer lugar, existe limitada investigación sobre los mecanismos que fomentan un buen clima laboral; en segundo lugar, aquellos estudios que sí abordan dicho tema no incluyen la percepción del personal penitenciario; y en tercer lugar, no existe claridad en torno a la distinción entre clima y cultura organizacional.

Por otro lado, las tipologías que se describieron al comienzo del informe no sólo contribuyen a identificar diversas maneras de ejercer la labor penitenciaria, sino también a comprender la forma en que los roles afectan el clima moral y organizacional dentro de la prisión. La tesis detrás de la investigación de Liebling (2011) sostiene que las distintas orientaciones de los oficiales penitenciarios permean el clima moral dentro de la cárcel, afectando los niveles de orden y legitimidad percibidos en las unidades penales.

4. Marco metodológico

Para el desarrollo del estudio se llevaron a cabo diversas instancias de recolección de información, a través del uso de diversas técnicas y con marcos muestrales específicos, para dar respuesta a los objetivos definidos para el estudio. En primer lugar, se llevó a cabo una fase exploratoria para construir, testear y validar los instrumentos de levantamiento de información. En segundo lugar, se llevó a cabo la fase de levantamiento de información cuantitativa a través de una encuesta online. En tercer lugar, se llevó a cabo una fase de profundización cualitativa. Las instancias, técnicas y marco muestral de cada una de estas fases se describen a continuación.

4.1. Fase exploratoria: construcción, prueba y validación de instrumentos

4.1.1. Entrevistas y grupos focales

Durante diciembre del año 2021 se coordinaron y realizaron *6 entrevistas semi estructuradas* vía Zoom con actores clave de Gendarmería de Chile, los que se detallan a continuación:

- Director Nacional de Gendarmería de Chile
- 2 representantes de asociaciones de funcionarios de Gendarmería de Chile
- Subdirector Operativo de Gendarmería de Chile
- Jefe Sistema Cerrado de Gendarmería de Chile
- Jefa Unidades CET de Gendarmería de Chile

Durante el mismo período, se realizaron *4 grupos focales* con funcionarios y funcionarias de distintos cargos (operativos, administrativos y técnicos) al interior de 4 penales, cuya selección respondió a criterios de región, tipo de administración, género de personas privadas de libertad custodiadas, y nivel de seguridad. Las unidades penitenciarias en que se llevaron a cabo los grupos focales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Unidades penitenciarias seleccionadas para grupos focales

Unidad Penal	Zona	Administración	Género	Seguridad
CPF Arica	Norte	Tradicional	Mujeres	Mediana
CDP Santiago I	Centro	Tradicional	Hombres	Alta
CDP Santiago Sur	Centro	Tradicional	Hombres	Mediana
CP Puerto Montt	Sur	Concesionada	Mujeres	Alta

Fuente: Elaboración propia.

De estas primeras instancias, vale decir, entrevistas y grupos focales de carácter exploratorio, emergieron las principales temáticas para la implementación de la fase cualitativa del estudio. La siguiente table indica los principales temas considerados para ello:

Tabla 3: Dimensiones temáticas entrevistas a funcionarios penitenciarios

CULTURA ORGANIZACIONAL	Características de la institución (rol de Gendarmería en la sociedad, jerarquía interna, valores institucionales)
	Misión institucional (seguridad y reinserción de las personas privadas de libertad)
CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima laboral
	Relaciones interpersonales (con jefaturas, entre funcionarios/as, con internos/as)
	Proyecciones y posibilidades de ascenso en la institución
	Impacto personal de trabajar en Gendarmería (lo mejor, lo más difícil)
FORMACIÓN Y COMPETENCIAS	Motivación de trabajar en Gendarmería
	Evaluación de la formación en la Escuela de Gendarmería (contenidos, nivel de preparación)
	Evaluación habilidades de funcionarios/as penitenciarios/as

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Revisión y sistematización de escalas validadas

Posteriormente, y con el fin de abordar el componente cuantitativo del estudio, se realizó una revisión y sistematización de instrumentos y escalas validadas en torno a la formación, rol, y clima laboral de las y los funcionarios penitenciarios. A modo de resumen, a continuación, se presenta la operacionalización de conceptos, dimensiones, subdimensiones e indicadores que emergieron en base a dicho ejercicio, y que constituyen la base para la posterior aplicación de encuesta online.

Tabla 4: Operacionalización encuesta online a funcionarios penitenciarios

Concepto	Dimensión	Subdimensión	Indicador
Caracterización de los encuestados	Caracterización sociodemográfica	-	Género
			Edad
			Región de residencia previo al ingreso a trabajar en Gendarmería de Chile
			Estado civil
			Tiene hijos
	Caracterización laboral	-	Unidad penitenciaria
			Grado
			Área de planta actual
			Años de servicio en GENCHI
			Años de servicio en recinto penal actual
Formación y competencias	Formación profesional inicial	Evaluación de la formación inicial en competencias y habilidades clave para la ejecución de funciones penitenciarias	Evaluación de la formación inicial en competencias y habilidades clave para la ejecución de funciones penitenciarias
	Competencias y habilidades claves para la ejecución de funciones	Desarrollo de habilidades y competencias claves para el trabajo	Autopercepción del nivel de desarrollo de habilidades y competencias clave para el trabajo penitenciario

	penitenciarias	penitenciario		
	Percepción sobre la formación profesional inicial	Percepción sobre la formación profesional inicial de funcionarios penitenciarios	Percepción sobre la formación profesional inicial de funcionarios penitenciarios	
		Evaluación de los ejes formativos de GENCHI	Evaluación de los ejes formativos de GENCHI	
	Capacitación continua	Participación en actividades de capacitación	Participación en actividades de capacitación durante el último año	
		Utilidad de las capacitaciones	Evaluación de la utilidad de las capacitaciones recibidas	
Cultura organizacional	Compromiso organizacional	Motivaciones vocacionales para ingresar a trabajar a GENCHI	Motivos principales para ingresar a trabajar en GENCHI	
		Adherencia institucional	Indicador de compromiso organizacional: grado de involucramiento de un individuo con la organización	
	Percepción de acciones indebidas por parte de funcionarios de Gendarmería	-	Conocimiento sobre comportamientos irregulares, ilícitos o corruptos de funcionarios de Gendarmería	
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Relación entre pares	Percepción de compañerismo entre pares (<i>collegiality</i>)	
		Relación con jefaturas	Percepción de acciones de reforzamiento positivo y liderazgo de la jefatura (<i>cohesion involvement</i>)	
	Actitudes hacia los internos	Actitudes positivas hacia los reclusos	Percepción igualitaria de los reclusos	Percepción positiva de los reclusos
			Actitudes hacia la rehabilitación de los reclusos	Actitudes de desconfianza hacia los reclusos
	Condiciones de trabajo	Carga, estrés laboral y desgaste emocional	Percepción de sobrecarga laboral	Percepción de estrés laboral
			Percepción de desgaste emocional	
			Conciliación trabajo-familia (<i>Work home conflict</i>)	Prevalencia de dificultades de conciliación trabajo-familia
		Desarraigo residencial	Percepción de afectación del desarraigo residencial producto del trabajo	
		Satisfacción con el trabajo	Grado de satisfacción con aspectos laborales	
		Acceso a salud mental y autocuidado	Prevalencia de necesidad de salud mental	Atención de necesidad de salud mental

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Validación de instrumentos: pretest y taller de expertos y expertas

Una vez que se realizaron instancias de levantamiento de información de carácter exploratorio, y junto con la revisión de literatura y escalas, se construyeron los primeros instrumentos. Para evaluar su validez y aplicabilidad, se desarrollaron dos instancias de validación. En primer lugar, un pretest de la encuesta online, y en segundo lugar un taller de expertos y expertas.

La prueba de campo de la encuesta se aplicó bajo un diseño muestral de 11 funcionarias del C.P.F San Joaquín y 11 funcionarios del C.D.P Santiago Sur. A partir de los resultados obtenidos en el pretest, se realizaron algunas modificaciones en los instrumentos, principalmente relativos al formato, redacción de las preguntas, incorporación de nuevas categorías de respuesta.

Posteriormente, mediante un taller participativo, expertos y expertas del sistema penitenciario chileno realizaron observaciones al instrumento, modificando aspectos y contenidos de este. Esta validación consistió en una revisión detallada de las preguntas de cada uno de los módulos del instrumento, a partir de la cual se realizaron algunas modificaciones en la redacción de las preguntas, justificación de algunos ítems y delimitación final del instrumento.

Con todo, a través de la exploración, elaboración, testeo y validación de los instrumentos, se constituyeron en formato definitivo la *Encuesta de Clima organizacional, Competencias laborales y Actitudes de Funcionarios Penitenciarios en el fomento de la reinserción social* y la *Pauta de profundización cualitativa Clima organizacional, Competencias laborales y Actitudes de Funcionarios Penitenciarios en el fomento de la reinserción social*, que se encuentran en los respectivos **Anexos 1 y 2**.

4.2. Fase cuantitativa: encuesta online

La Tabla 5 sintetiza los aspectos generales de la metodología utilizada para la implementación de la fase cuantitativa del estudio.

Tabla 5: Resumen de metodología utilizada para la fase cuantitativa del estudio

Criterio	Descripción
Método de aplicación	Encuesta autoadministrada asistida por computador (Text-CASI).
Población objetivo	Funcionarios gendarmes de Planta I y II de los recintos penitenciarios de C.D.P. Santiago I, C.D.P. Santiago Sur, C.P.F. Santiago, C.P. Valparaíso, C.P. Arica, C.P.F. Arica, C.P. Rancagua y C.P. Puerto Montt.
Marco muestral	Listado de usuarios de funcionarios operativos al momento de la etapa de recolección de los recintos penitenciarios seleccionados (N = 1.554).
Diseño muestral	Muestra censal, con cobertura del marco muestral.
Muestra seleccionada	1.554 casos.
Muestra efectiva	1.323 casos.
Tasa de respuesta	85,1%
Margen de error	±1,04%, a un 95% de nivel de confianza.
Fecha de aplicación	Entre el 10 de enero y el 4 de febrero de 2021.

Cantidad de encuestadores	8 encuestadores.
Duración promedio de la encuesta	18,45 minutos.

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.

4.2.1. Diseño muestral de la encuesta

La **población objetivo** del estudio corresponde a los funcionarios gendarmes de planta I y II de ocho recintos penitenciarios seleccionados, mientras que el **marco muestral** corresponde al listado de funcionarios operativos de la población objetivo facilitado por Gendarmería. Los funcionarios operativos se definen como aquellos que, al momento del proceso de recolección de información, se encontraban trabajando de manera presencial en la unidad penitenciaria respectiva. Por su parte, los funcionarios no operativos corresponden a aquellos que, durante la etapa de recolección de la información, por diversos motivos (vacaciones, licencias, suspendidos, permisos, en cuarentena por COVID-19, etc.) no asistieron presencialmente a la unidad penitenciaria. Para efectos de este estudio, los funcionarios no operativos se consideran como no elegibles. Es importante destacar que, en función de los principios de confidencialidad, anonimato y resguardo de la información, la contraparte de terreno de Gendarmería contaba con acceso exclusivo a los listados de funcionarios gendarmes. Por su parte, el **diseño muestral** de la encuesta es **censal**, pues busca la cobertura de todo el marco muestral. La Tabla 6 resume información acerca de la población objetivo y el marco muestral del estudio. En total, 2.442 funcionarios gendarmes formaron parte de la población objetivo, mientras que el marco muestral corresponde a 1.554 casos.

Tabla 6: Población objetivo, funcionarios no operativos y marco muestral del estudio

Unidad penitenciaria	Población objetivo	No operativos (No elegibles)	Marco muestral/muestra seleccionada (operativos)
C.D.P. Santiago I	415	119	296
C.D.P. Santiago Sur	436	242	194
C.P.F. Santiago	254	74	180
C.P. Valparaíso	427	117	310
C.P. Arica	248	88	160
C.P.F. Arica	118	51	67
C.P. Rancagua	312	73	239
C.P. Puerto Montt	232	124	108
Total	2.442	888	1.554

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.

4.2.2. Participantes de la encuesta

A continuación, se presenta la muestra efectiva que participó en el estudio. La **Tabla 7** presenta la disposición final de los casos de la encuesta, con las encuestas completadas, rechazadas y los casos no contactados. En total, 1.323 funcionarios completaron la encuesta, mientras que 71 rechazaron participar y 161 no fueron contactados.

Tabla 7: Disposición final de casos de la muestra

Unidad penitenciaria	Completadas	Rechazadas	No contacto
C.D.P. Santiago I	218	22	56
C.D.P. Santiago Sur	177	2	15
C.P.F. Santiago	171	2	7
C.P. Valparaíso	225	23	62
C.P. Arica	150	6	4
C.P.F. Arica	64	2	1
C.P. Rancagua	210	13	16
C.P. Puerto Montt	108	0	0
Total	1.323	70	161

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.

Por su parte, en la **Tabla 8** se presentan las tasas de disposición final de casos definidos por la American Association for Public Opinion and Research (AAPOR). Las tasas presentadas se definen de la siguiente forma:

1. La **Tasa de Respuesta** corresponde al número de encuestas completadas dividido por el total de casos elegibles seleccionados.
2. La **Tasa de Rechazo** corresponde a la proporción de casos elegibles que rechazan participar en la entrevista.
3. La **Tasa de Contacto** corresponde a la proporción de casos de la muestra seleccionada (sean encuestas completadas o rechazadas) que lograron contactarse.
4. La **Tasa de Cooperación** corresponde a la proporción de casos contactados que accedieron a participar en la encuesta.

La tasa de respuesta de la encuesta fue de 85,1%, mayor al parámetro establecido de 70%. La mayor tasa de respuesta se obtuvo en el C.P. Puerto Montt (cobertura total de la muestra) y la menor tasa de respuesta se ubica en el C.P. de Valparaíso (72,6%). Por otro lado, se observa una tasa de rechazo general muy baja (4,5%) y una tasa de contacto que indica que aproximadamente nueve de cada diez funcionarios operativos de la muestra fueron contactados (89,6%). La tasa de cooperación sugiere una cooperación casi completa de los funcionarios que fueron contactados (95%), y supera el 90% en todos los recintos penitenciarios.

Tabla 8: Tasas de resultados AAPOR para la muestra efectiva (%)

Unidad penitenciaria	Tasa respuesta	Tasa rechazo	Tasa contacto	Tasa cooperación
C.D.P. Santiago I	73,6%	7,4%	81,1%	90,8%
C.D.P. Santiago Sur	91,2%	1,0%	92,3%	98,9%
C.P.F. Santiago	95,0%	1,1%	96,1%	98,8%
C.P. Valparaíso	72,6%	7,4%	80,0%	90,7%
C.P. Arica	93,8%	3,8%	97,5%	96,2%
C.P.F. Arica	95,5%	3,0%	98,5%	97,0%
C.P. Rancagua	87,9%	5,4%	93,3%	94,2%

C.P. Puerto Montt	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total	85,1%	4,5%	89,6%	95,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.

4.3. Fase cualitativa: entrevistas de profundización

4.3.1. Entrevistas en profundidad y observación etnográfica

Las técnicas de recolección de información contempladas en la fase cualitativa del estudio fueron entrevistas en profundidad y observaciones etnográficas. A continuación, se describen las instancias que se llevaron a cabo con estas dos técnicas, tanto en unidades penales como en la Escuela de Gendarmería.

Tabla 9: Instancias de levantamiento de información cualitativa

Lugar	Instancias de levantamiento de información cualitativa
Escuela de Gendarmería	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista individual a encargada de admisión y selección ● Entrevista individual a encargado del Departamento académico ● Entrevista individual a encargado del Departamento de instrucción y doctrina ● Entrevista individual a encargado del Eje de reinserción social ● Entrevista individual a encargada de Formación continua ● Observación etnográfica a través de acompañamiento a estudiantes durante clases de los distintos ejes formativos de la Escuela
Unidades penales	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista individual a 1 funcionario de estadística y/o clasificación ● Entrevistas individuales a 1 oficial ● Entrevistas individuales a 2 suboficiales de trato directo con población penal ● Entrevistas individuales a 2 internos (uno con buena conducta, uno de población penal general) ● Observación etnográfica a través de acompañamiento a funcionario de guardia interna durante media jornada de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Muestra cualitativa de la Fase IV

La muestra definida para la fase cualitativa del estudio se basó en criterios para asegurar heterogeneidad. Se escogieron recintos penales tradicionales y concesionados, de la zona norte, centro y sur del país, con población penal femenina y masculina. Las unidades penales escogidas para esta etapa del estudio y las respectivas instancias llevadas a cabo en cada una de ellas se detallan a continuación.

Tabla 10: Muestra fase de profundización cualitativa

Unidad penal	Zona del país	Tipo de población penal	Tipo de administración
CPF Arica	Norte	Femenina	Tradicional
CP Arica	Norte	Masculina	Concesionada
CDP Santiago Sur	Centro	Masculina	Tradicional
CP Rancagua	Sur	Femenina y masculina	Concesionada
CP Puerto Montt	Sur	Masculina	Concesionada

Fuente: Elaboración propia.

En cada una de las unidades penales se realizaron las entrevistas y observaciones etnográficas anteriormente mencionadas. En el caso del CP Rancagua, se trabajó de manera diferenciada con personal penitenciario y población penal femenina y masculina, es decir, se hizo doble trabajo de campo. En total, se realizaron 42 entrevistas: 6 a expertos y expertas de la Escuela de Gendarmería, 24 a funcionarios y funcionarias en unidades penales, y 12 a personas privadas de libertad.

5. Resultados

5.1. Caracterización de funcionarios penitenciarios

La Tabla 11 presenta las características sociodemográficas de la muestra obtenida. Aproximadamente uno de cada cinco encuestados son mujeres (22,1%), mientras que un 77,7% son hombres. Respecto de la edad, en promedio los funcionarios gendarmes tienen 32,4 años. El más joven tiene 18 años y el mayor tiene 51 años. En relación con el estado civil, uno de cada cuatro está casado o tiene pareja con Acuerdo de Unión Civil (AUC, 26,2%), mientras que aproximadamente otro cuarto tiene pareja, pero sin AUC (23,5%). La mitad de los encuestados no tiene pareja, está soltero, viudo o divorciado (50,3%). Aproximadamente siete de cada diez encuestados tienen hijos (69,5%). Por último, cerca de siete de cada diez encuestados residía en alguna región de la macrozona sur antes de ingresar a trabajar a Gendarmería (72%)².

Tabla 11: Características sociodemográficas de las y los encuestados

Variable	n	%
Sexo		
Mujer	295	22,3
Hombre	1.028	77,7
Edad		
Media		32,4
Mediana		32
Desviación estándar		0,18
Mínimo		18
Máximo		51
Estado civil		
Casado(a) o conviviente AUC	346	26,2
Pareja sin AUC	311	23,5
Sin pareja	666	50,3
Tiene hijos		
Tiene	919	69,5
No tiene	404	30,5
Zona de residencia		
Norte	108	8,2
Centro	128	9,7
Metropolitana	135	10,2
Sur	952	72,0
Total	1.323	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.

² Las macrozonas regionales se construyeron del siguiente modo: 1) Macrozona norte: Arica y Parinacota, Atacama, Antofagasta y Coquimbo; 2) Macrozona centro: Valparaíso y Libertador General Bernardo O'Higgins; 3) Macrozona Metropolitana: Región Metropolitana; 4) Macrozona sur: Maule, del Ñuble, Biobío, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén General Carlos Ibáñez del Campo, Magallanes y la Antártica chilena.

5.1.1. Caracterización laboral

A continuación, se presentan las características laborales de los funcionarios gendarmes encuestados. Se muestra el grado jerárquico de los entrevistados, la cantidad de años de servicio en Gendarmería, y el trabajo con población penal.

En relación con el **grado jerárquico** de los funcionarios, en la Tabla 12 se observa que nueve de cada diez funcionarios encuestados son suboficiales (92%), mientras que un 8% corresponde a oficiales. No participaron en la encuesta funcionarios con el grado de Coronel.

Tabla 12: Grado jerárquico de los funcionarios encuestados

Rango	Grado	n	%
Suboficiales	Gendarme	208	15,7
	Gendarme Segundo	209	15,8
	Gendarme Primero	236	17,8
	Cabo	171	12,9
	Cabo Segundo	141	10,7
	Cabo Primero	95	7,2
	Sargento Segundo	57	4,3
	Sargento Primero	41	3,1
	Suboficial	43	3,3
	Suboficial Mayor	16	1,2
	Subtotal		1.217
Oficiales	Subteniente	22	1,7
	Teniente Segundo	27	2,0
	Teniente Primero	22	1,7
	Capitán	16	1,2
	Mayor	11	0,8
	Teniente Coronel	8	0,6
	Coronel	0	0,0
Subtotal		106	8,0
Total		1.323	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.

Se consultó a los funcionarios de Gendarmería **cuánto tiempo llevaban trabajando** en la institución y cuánto tiempo llevaban trabajando en el recinto penitenciario actual. Como muestra la Tabla 13, en promedio los encuestados han trabajado 11,35 años en Gendarmería y 7,76 en el recinto penitenciario actual, lo que da cuenta de un proceso de movilidad entre unidades penales. El máximo de años de servicio en Gendarmería es de 30 años, mientras que el mínimo es 0 (menos de un año). En el caso del recinto penitenciario, el máximo de años de servicio es 29 y el mínimo es 0. Adicionalmente, se categorizaron los años de servicio en Gendarmería en cuartiles, es decir, cuatro grupos del mismo tamaño (25% de los casos cada uno). Estos cuartiles agrupan los años de servicio en Gendarmería en 1) 0 a 7 años, 2) 8 a 10 años, 3) 11 a 16 años y 4) 17 años o más.

Tabla 13: Medidas de tendencia central y dispersión de la antigüedad en Gendarmería y en el recinto penitenciario (años)

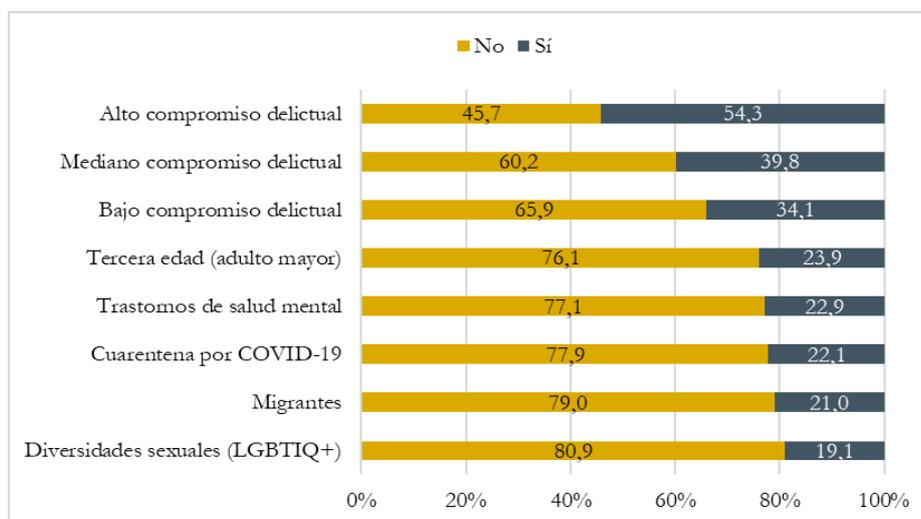
Medida	Antigüedad en Gendarmería	Antigüedad en el recinto
N	1.322	1.312
Media	11,35	7,76
Mediana	10	7
Desviación estándar	6,66	5,84
Mínimo	0	0
Máximo	30	29

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.

A continuación, se presentan las características de la **población penal con la que trabajan** los funcionarios penitenciarios encuestados en términos de género, diversidades sexuales, tercera edad, migrantes, trastornos de salud mental, nivel de compromiso delictual, entre otros factores relevantes. También se describe el nivel de contacto que los funcionarios mantienen con los reclusos.

Como muestra el Gráfico 1, más de la mitad de los encuestados trabaja con población con alto nivel de compromiso delictual (53,4%), mientras que dos de cada cinco funcionarios trabajan con población con nivel moderado de compromiso delictivo (39,8%). Poco más de un tercio de los entrevistados trabaja con población penal con bajo compromiso delictivo. Poco menos de uno de cada cuatro funcionarios trabaja con población en tercera edad (23,9%), mientras que aproximadamente uno de cada cinco se relaciona con reclusos con trastornos de salud mental (22,9%), cuarentena por COVID-19 (22,1%), migrantes (21%) y diversidades sexuales (19,1%).

Gráfico 1: Tipo de población penal con la que trabaja (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social. Muestra: 1.323 casos.

Además, la Tabla 14 muestra que uno de cada cinco funcionarios trabaja con población femenina (21,7%). En relación con el tipo de contacto que se establece con los reclusos, menos de la mitad indica que mantiene un vínculo permanente o de mayor frecuencia (45,9%).

Tabla 14: Trabajo con población femenina y tipo de contacto con reclusos

Variables	n	%
Trabajo con población femenina		
Trabaja con población femenina	287	21,7
Trabaja con población masculina	1.036	78,3
Tipo de contacto		
Contacto esporádico o de menor frecuencia	716	54,1
Contacto permanente o de mayor frecuencia	607	45,9
Total	1.323	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Encuesta de clima organizacional, competencias laborales y actitudes de funcionarios penitenciarios en el fomento de la reinserción social.

5.2. Perfil, formación y promoción del personal penitenciario

Para profundizar en esta narrativa ambivalente, es necesario referirse a tres elementos propios del proceso de formación y promoción de un funcionario penitenciario: la internalización del rol de funcionario penitenciario, la desconexión entre la formación recibida y el ejercicio de las labores, y la determinación de la antigüedad. Estos tres elementos, que se establecen previo al inicio de la trayectoria laboral, llevan consigo una carga valórica que determina el curso de la trayectoria laboral de un funcionario penitenciario, y que tiene efectos problemáticos, que son descritos en el desarrollo del apartado.

5.2.1. Internalización del rol de funcionario penitenciario

La adopción de un rol ligado a la función penitenciaria comienza desde los primeros acercamientos a la institución, y se experimenta de lleno en la llamada **etapa de apresto**, según lo establecido por la Escuela de Gendarmería.

Posterior al proceso de postulación y selección de candidatos a oficiales o suboficiales, el futuro personal penitenciario ingresa a la respectiva Escuela y durante dos semanas es instruido en torno a la tradición militar que la caracteriza. Este periodo, en que los estudiantes se desconectan del mundo exterior y aprenden los valores y prácticas militarizadas de Gendarmería, es percibida como una formación muy dura en términos físicos y emocionales. Debido a ello, durante esta etapa se verifica una alta desertión. En este sentido, este filtro constituye un hito en la construcción de identidad asociada a la función penitenciaria, dado que se entendería que quienes logran resistir esta etapa realmente poseen lo que se requiere para ser funcionario penitenciario. Si bien en los discursos de los funcionarios se reconoce la dificultad de esta etapa y las consecuencias negativas que tienen a nivel personal, no se critica su naturaleza. Al contrario, se valora como una fase necesaria para ejercer las funciones dentro de las unidades penales.

Uno de los ámbitos en que se manifiesta la ambivalencia de la función penitenciaria tiene relación con el **desarraigo familiar**. De acuerdo a la encuesta aplicada, más del 70% de las y los funcionarios provienen de comunas rurales de la zona sur de Chile, pero se distribuyen en centros penitenciarios a la largo de todo el país. Las consecuencias negativas del desarraigo son claras: el 67% del personal encuestado señala que estar lejos de su familia afecta su vida personal. A pesar de ello, en los discursos de los funcionarios, el desarraigo se normaliza y se percibe como un fenómeno necesario en tanto les ha permitido apoyar a sus familias en términos económicos.

Ligado a lo anterior, cabe mencionar los **motivos** por los cuales las personas postulan a la Escuela de Gendarmería. De acuerdo a la encuesta realizada, en la cual se pidió a los encuestados mencionar los principales motivos por los cuales ingresaron a la institución, el 78,8% señaló la estabilidad laboral, el 27,1% por necesidad económica, el 14,4% por tener familiares con carrera penitenciaria y el 4,5% por la oportunidad de tener una carrera. Por otra parte, sólo el 4,5% del personal señala como motivo el trabajar con personas privadas de libertad. Es decir, las motivaciones que subyacen a la carrera penitenciaria son más bien instrumentales, y no dan cuenta de una valoración en sí misma.

De esta forma, las entrevistas y encuestas permiten describir un escenario por el cual la función penitenciaria es desarrollada por jóvenes de comunas rurales, quienes en busca de estabilidad laboral encuentran la alternativa de ingresar a Gendarmería, dejando atrás sus lugares de origen y sus familias. Desde los primeros acercamientos, el futuro personal comienza a adoptar una identidad asociada al rol de funcionario penitenciario, en donde a pesar de las críticas, se naturaliza y valora la soledad asociada al desarraigo y la severidad de la formación como necesarios para formar parte de la institución. En este contexto, el rol de los pares comienza a ser fundamental en la promoción de una socialización fuertemente marcada por los valores de la lealtad, disciplina y jerarquía, propios de la institución. Así, el interés y motivación por apoyar a las familias va cediendo lugar a la relevancia e influencia del grupo de pares gendarmes, muchas veces mediante incentivos y valores que atentan contra un correcto ejercicio de la función penitenciaria.

Por ello, se vuelve necesario resignificar el rol de la función penitenciaria, y volcarlo hacia un proceso de aprendizaje en el cual las personas puedan desarrollarse profesionalmente, dándole sentido a su trabajo, sin sacrificar su vida personal.

5.2.2. Desconexión entre la formación en la Escuela de Gendarmería y el ejercicio de la función penitenciaria

Luego de la etapa de apresto, comienza la formación en la Escuela de Gendarmería, período de uno a dos años (para suboficiales y oficiales, respectivamente) en que se desarrolla la malla curricular asociada a cada planta de la institución. La **formación inicial** de todo el personal de Gendarmería apunta a desarrollar los contenidos y competencias para el ejercicio de sus labores, teniendo como ejes centrales la seguridad, la reinserción y los derechos humanos de las personas privadas de libertad. No obstante, la percepción de las y los funcionarios sobre el proceso formativo en la Escuela de Gendarmería y su aplicabilidad al desempeño de sus funciones es más bien negativa. El 50% del personal considera que hubo un muy buen desarrollo del eje de seguridad, y sólo el 37% y 36% lo hace para los ejes de derechos humanos y reinserción, respectivamente. Esta evaluación también se evidencia en los discursos del personal uniformado, en donde es posible relevar que existe una mayor valoración del eje de seguridad como respuesta a una cultura militar profundamente instalada. Los temas relativos a la reinserción y derechos humanos, además de ser evaluados de manera insuficiente, son considerados de poca utilidad práctica, e incluso, son vistos como obstaculizadores de la función penitenciaria. Cabe destacar que existe un alto porcentaje de funcionarios que consideran que hubo una preparación insuficiente en la formación de habilidades y competencias, que contempla a un tercio de los encuestados (33,4%) en la iniciativa y capacidad de liderazgo, y asciende a casi la mitad (47,5%) en la sensibilidad hacia los problemas sociales y necesidades de los demás. Con todo, en términos generales, una proporción considerable del personal penitenciario percibe que no tuvo una buena formación durante su paso por la Escuela de Gendarmería, lo cual se refuerza en los discursos de los funcionarios. Ellos declaran diversas falencias del proceso formativo y, sobre todo, una falta de profundización en ámbitos prácticos junto con un exceso de contenido teórico, poco útil para las tareas cotidianas.

Por otra parte, la Escuela de Gendarmería lleva a cabo procesos de **formación continua** del personal, a través de cursos, capacitaciones y especializaciones. Alrededor de entre un 20% y un 25% de los funcionarios declaran haber participado en capacitaciones en ámbitos de seguridad, derechos humanos o reinserción. En todas ellas, sin embargo, se verifica una baja percepción de utilidad de dichas instancias (40%, 34% y 37%, respectivamente). En cuanto al acceso a capacitaciones, está instalada la percepción de que este es limitado. Además, se manifiesta la idea de que responderían más a una lógica de “llenar cupos” que a una focalización en funcionarios interesados o que necesitan participar de ciertos cursos.

Sumando estos dos elementos, es posible afirmar que existe una **insuficiente preparación** del personal penitenciario, tanto en la formación inicial como continua: sólo dos de cada cinco funcionarios consideran que tuvieron una formación útil que los preparó para el trabajo que desempeñan. De aquí surge un problema central que se relaciona con el aprendizaje informal y través de la enseñanza de pares, de la función penitenciaria. Así, se reproducen modos de ejercer la función penitenciaria que están fundamentalmente arraigadas a una cultura institucional tradicional y que muchas veces no se corresponden con las mejores prácticas, ni se encuentran en sintonía con los estándares internacionales de derechos humanos en prisiones. En la encuesta realizada, el 75,6% del personal afirmó que aprendió más de sus compañeros de trabajo que de la Escuela de Gendarmería, y en los discursos se evidencia que estos aprendizajes informales están marcados por una mirada machista y punitiva de la función penitenciaria.

Ante esto, urge fortalecer los procesos formativos (inicial y continuo), promoviendo una integración efectiva entre la teoría y la práctica donde se desarrolle la doble misión institucional, esto es, seguridad y reinserción, enfocada en el desarrollo de habilidades y competencias para el trabajo.

5.2.3. Antigüedad y movilidad en la jerarquía institucional

Uno de los hitos clave en el cierre del proceso de formación inicial es la determinación de antigüedad. Esta determinación se confiere en base al logro alcanzado según el **nivel de desempeño** obtenido en las pruebas que se realizan al término del último semestre de la Escuela. Es decir, quien obtiene mejor calificación tiene mayor antigüedad que quien alcanza una nota más baja. Lo mismo ocurre con la antigüedad entendida como **generación**, es decir, quienes egresan antes de la Escuela son más antiguos. La antigüedad define un rango superior en la jerarquía, y por ende implica que, ya sea por desempeño o por generación, quien tiene mayor antigüedad tiene mejores oportunidades de ascenso, aun cuando son “requisitos” que no están relacionados necesariamente al desempeño laboral.

La jerarquía institucional se encuentra inicialmente establecida estáticamente según la pertenencia a uno de los dos estamentos disponibles, esto es, según la formación inicial en la Escuela de formación. Así, la planta de oficiales tiene un mayor rango que la de suboficiales, lo cual se traduce en la lógica de rol de jefatura y operatividad, respectivamente. En un segundo nivel, de naturaleza dinámica, existe la posibilidad de movilidad vertical en la jerarquía institucional, siempre en el marco de la planta correspondiente, y que responde a una lógica de antigüedad: a medida que hay cupos disponibles en los diferentes niveles de la escala jerárquica, existe la posibilidad de que el personal uniformado pase por un proceso de selección para ascender.

En la encuesta aplicada se evaluaron distintos aspectos del trabajo y su nivel de satisfacción con ello, siendo las posibilidades de ascenso el aspecto peor evaluado. El 80% reporta un nivel insuficiente de satisfacción en las oportunidades de ascender en la escala jerárquica, lo cual se asocia a algunas problemáticas que se desprenden de las dificultades de movilidad durante su trayectoria laboral. Primero, a cada rango se asocia un tiempo mínimo de permanencia, no obstante, una de las críticas más fuertes del personal de Gendarmería es que no existan reglas que regulan la permanencia máxima, lo que tiene como consecuencia que en muchos casos un funcionario puede estar en el mismo rango

sin ascenso durante más de la mitad de su trayectoria laboral, lo que genera profunda frustración. Segundo, los mecanismos de promoción del personal se perciben como poco transparentes e incluso arbitrarios, ya que queda sujeto a la antigüedad, pero también al criterio de las jefaturas.

En consecuencia, el desempeño laboral no necesariamente es un factor determinante del ascenso en el trabajo, sino que operan lógicas poco transparentes de jerarquía que no reflejan las aptitudes para un cargo. Por ello, es importante promover mejoras y mayores niveles de transparencia en los criterios de ascenso, además de generar nuevos incentivos por los cuales la función penitenciaria pueda generar movilidad en la escala jerárquica.

5.3. Compromiso organizacional, condiciones y clima laboral del personal penitenciario

El segundo nodo crítico que se desprende del diagnóstico inicial del estudio refiere al clima laboral del personal penitenciario, en donde las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el compromiso organizacional y las actitudes hacia la población penal y su reinserción, son elementos en constante tensión.

5.3.1. Clima laboral y relaciones interpersonales

El compañerismo entre colegas emerge como un elemento central y característico del trabajo en las unidades penitenciarias. Siete de cada diez funcionarios encuestados señalan que hay buena cooperación entre colegas y que existe apoyo entre ellos para hacer el trabajo. No obstante, entre las mujeres el discurso difiere. Ellas describen la relación entre colegas como conflictiva y distante. Es posible explicar esta diferencia de género en base a las distintas experiencias, ya que en las mujeres se agudizan ciertos problemas del trabajo penitenciario. Las narrativas del personal femenino señalan la falta de dotación como eje central de las dificultades en las relaciones interpersonales, considerando que, si bien es un problema transversal en las unidades penales, históricamente ha habido una menor proporción de mujeres ejerciendo la función penitenciaria. En este contexto, ocurre que hay una carga de trabajo mayor para el personal femenino disponible, y por ende cualquier ausencia de alguna colega es percibida negativamente, generando tensión en los equipos de trabajo. Adicionalmente, se critica que, aun entendiendo la falta de personal femenino sobre todo en el trato directo con la población penal, es común que las mujeres que egresan de la Escuela y se insertan laboralmente en una unidad penal ocupen puestos de trabajo administrativos o puestos especiales.

Por su parte, la evaluación de la gestión de las jefaturas está sometida a diversas críticas, principalmente asociadas a la falta de apoyo, de reconocimiento y de responsabilización. Sólo la mitad del personal encuestado considera que la jefatura directa reconoce cuando se realiza un buen trabajo, se toma el tiempo para escuchar atentamente y discutir las preocupaciones de sus compañeros, y entrega los recursos y ayuda que necesitan para realizar su trabajo. Esta proporción disminuye a uno de cada tres cuando se refiere a jefaturas de unidad penal. Adicionalmente, el personal considera que las jefaturas deben fortalecer su responsabilidad sobre ciertas situaciones que ocurren al interior de las unidades penitenciarias, dado que se percibe una falta de liderazgo y transparencia en la gestión de casos.

Así, por ejemplo, uno de los elementos centrales del ambiente laboral en tensión que viven los gendarmes tiene que ver con acciones indebidas que realizan algunos funcionarios. Más de la mitad del personal encuestado señaló que se ha enterado de actos de corrupción de algunos funcionarios (63%), actividades ilícitas que realizan algunos gendarmes por los internos (57,8%), y de consumo problemático de alcohol y/o drogas (56,1%). Estas situaciones, que de acuerdo a los relatos de los funcionarios raramente tienen consecuencias, generan una impresión de falta de gestión y liderazgo por parte de las jefaturas, en tanto afecta la imagen institucional y las labores del personal.

En consecuencia, se vuelve importante fortalecer las políticas anticorrupción, con el fin de erradicar las malas prácticas que afectan al personal y a la población penal. Asimismo, políticas de trabajo más transparentes pueden contribuir a mejorar las relaciones interpersonales con colegas y jefaturas.

5.3.2. Condiciones de trabajo y salud mental

La función penitenciaria ha sido ampliamente documentada como un trabajo de gran complejidad y con una gran fuente de estresores, por lo que la salud mental es un tema crucial. De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 47,5% del personal masculino declaró que alguna vez durante el último año tuvo la necesidad de atención en salud mental. No obstante, sólo uno de cada tres efectivamente recibió tratamiento. En el caso del personal femenino, 52,5% declaró haber necesitado acceso a tratamiento, y más de la mitad efectivamente fue atendida. Las cifras de atención en salud mental resultan alarmantes considerando los altos niveles de estrés, desgaste y sobrecarga laboral que se observan en el personal penitenciario. La mayoría declara trabajar horas adicionales y sentirse emocionalmente desgastados por el trabajo, además de expresar un descontento general con las condiciones laborales.

La contradicción entre la falta de acceso a salud mental, estrés y descontento laboral se puede explicar también por el hecho de que los problemas de salud mental se encuentran altamente estigmatizados en contextos penitenciarios. En efecto, entre los funcionarios penitenciarios existe una alta valoración por características masculinas dominantes, como la agresión, la fuerza, y el estoicismo. Luego, las interacciones entre el personal se llevan a cabo en un contexto de estereotipos masculinos. Una manifestación de esto, por ejemplo, es el hecho de que las mujeres reportan y acceden a instancias de salud mental más que los hombres. El personal penitenciario generalmente adopta una identidad tradicionalmente masculina con el fin de no mostrar vulnerabilidad frente a la jefatura, otros colegas, y las personas privadas de libertad. En efecto, puede resultar mal visto solicitar ayuda para problemas de salud mental, ya que resulta incompatible con la construcción de identidad penitenciaria.

En este sentido, se releva la necesidad de desproblematizar y desestigmatizar la salud mental dentro de la cárcel, e incentivar a los funcionarios y funcionarias a recurrir a ayuda. Esto va de la mano con la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo, con el fin de prevenir las situaciones laborales que causan problemas de salud mental.

5.3.3. Compromiso organizacional y rol de gendarme

El personal penitenciario expresa un profundo **compromiso con la institución**, lo que se refleja en que siete de cada diez funcionarios señalan que siente mucha lealtad hacia Gendarmería, y que le da un sentido personal de orgullo y logro. Sin embargo, poco más de la mitad (53,8%) considera que sus valores son similares a los de Gendarmería. Esto revela una problemática asociada a los motivos que subyacen en el interés por ingresar a la institución, y es que la función penitenciaria es valorada por las condiciones de trabajo que rodean, pero no en el sentido mismo del trabajo. Es decir, se valora la estabilidad laboral, la remuneración y la posibilidad de movilidad económica y social, pero no necesariamente el quehacer penitenciario, es decir, relacionarse con la población penal y atender la seguridad y reinserción. El compromiso organizacional, en parte, se sostiene en lógicas instrumentales.

Como fue mencionado inicialmente, existe un proceso de internalización del **rol de funcionario penitenciario**, que comienza en los primeros acercamientos a la institución -postulación y apresto -, y que se va desarrollando durante toda la trayectoria -tanto formativa como laboral-. Este rol se va nutriendo de la experiencia del personal más antiguo, de la cultura institucional instaurada, y va adquiriendo ciertas características que van formando la identidad de los funcionarios. Se genera un

modo de vida característico del funcionario penitenciario, marcado por experiencias similares que se asocian al tipo de formación y condiciones de trabajo.

En primer lugar, cabe mencionar que la mitad del personal encuestado tiene pareja, y siete de cada diez tiene hijos. No obstante, el desarraigo de las comunas de origen y las exigencias de turnos y horarios en el trabajo generan una ausencia de redes cercanas, con lo que el rol y la vida familiar se debilita. Un cuarto de los encuestados indica que le cuesta pasar de ser funcionario penitenciario a ser padre, madre y/o pareja en casa (25%). No ejercer otros roles sociales potencia la adopción de características propias de la construcción identitaria tradicionalmente masculina de un gendarme. Este rol, además, llevado a la vida familiar puede resultar altamente incompatible. En segundo lugar, y en paralelo a lo anterior, se fortalece el rol de funcionario penitenciario, en tanto esta experiencia es compartida con el resto del personal, generando un sentido de identidad. Sumado a esto, la cultura institucional basada en el lema 'disciplina, jerarquía y obediencia' define los valores aceptados a través de una idea de soldado en batalla, que se caracteriza por ser valiente, fuerte, resiliente, y se define en oposición a la población penal.

De esta manera, debido a las exigencias laborales que van alejando al personal de sus espacios privados, se fortalece el sentido de identidad arraigado a la institución, lo que desencadena finalmente que las y los funcionarios se identifiquen con un único rol social disponible: el rol penitenciario.

En suma, el personal penitenciario adopta una identidad asociada al rol que cumplen en el contexto laboral, y que se caracteriza por valores asociados a la masculinidad y el punitivismo. La literatura ha evidenciado que la cárcel es un espacio históricamente dominado por hombres, y se caracteriza por tener una cultura hiper-masculinizada, donde las normas y cualidades tradicionalmente masculinas son valoradas y replicadas por los distintos actores del mundo carcelario (Bandyopadhyay, 2006; Jewkes, 2005; Ricciardelli, 2019). En este sentido, la cultura organizacional se encuentra marcada por un fuerte sesgo de género, que condiciona la formación, ideología y actuar de tanto las personas privadas de libertad como los funcionarios y funcionarias de la institución (Ricciardelli and McKendy, 2020).

En este sentido, y con el propósito de mejorar la experiencia laboral del personal uniformado como también de la población penal, se releva la importancia de resignificar dicho rol ofreciendo espacios para compatibilizar la vida laboral con la vida personal y familiar. Esto supone entregar herramientas y contar con políticas para atender las necesidades del personal penitenciario en este ámbito.

5.3.4. Actitudes hacia la población penal y la reinserción

Con una formación centrada en la seguridad, percibida como insuficiente para desarrollar las labores dentro de una unidad penal; con el desarrollo de una identidad centrada en la cultura institucional marcado por la masculinidad y el punitivismo; y en un ambiente de tensión y condiciones laborales que afectan la vida personal los funcionarios, cabe reflexionar sobre cómo estos factores influyen en las percepciones e interacciones del personal penitenciario y la población penal. De modo general, los hallazgos establecen una ambivalencia en los discursos y prácticas entre personal y población penal.

En primer lugar, existe una desconfianza generalizada hacia las personas privadas de libertad: ocho de cada diez funcionarios consideran que no se debe confiar demasiado en un recluso, y dos de cada tres, que los reclusos siempre intentan aprovecharse de los demás. Estas nociones se acentúan cuando se trata de mujeres y personas de la comunidad LGBTIQ+, lo que puede explicarse por la ya mencionada cultura masculinizada del quehacer penitenciario y la falta de formación atinente a las necesidades de población diversa. El 50% del personal encuestado considera que la población penitenciaria debe someterse a una disciplina estricta y dura, y un 25% está muy de acuerdo con que

esta sólo respeta la fuerza bruta. A pesar de ello, es común observar relaciones cercanas entre el personal y la población penal, lo cual constituye una de las grandes contradicciones de los discursos y prácticas del personal. Asimismo, constantemente se refuerza la idea de que el respeto que un funcionario tiene por un interno se condiciona por la actitud y comportamientos que este tenga. En este sentido, aun cuando el personal penitenciario se define en oposición a la población penal y se percibe de manera negativa, en la práctica estos límites resultan ser difusos en cuanto al trato y las interacciones que se establecen en la cotidianeidad.

En segundo lugar, en cuanto a la reinserción, la mitad del personal encuestado considera que su trabajo no es ayudar a los reclusos, sino que sólo mantenerlos en orden, lo cual cobra sentido entendiendo que el foco de formación y ejercicio de las funciones está centrado en el ámbito securitario. Esto, a pesar de que la misión institucional también considera la reinserción como eje central. Al respecto, el 46% cree que, si hubiera más dinero disponible para los programas de rehabilitación, estos funcionarían mejor, y la misma proporción cree que la mejor solución para el problema de la delincuencia en Chile es hacer un gran esfuerzo para rehabilitar a los reclusos. Parte importante del personal destaca la importancia que tiene la reinserción en el ámbito penitenciario, no obstante, en los discursos esta misión no es reconocida como propia, sino que se deposita en entes externos y está centrada en el medio libre y no en el contexto intrapenitenciario. Es decir, la doble misión institucional de Gendarmería no está instalada en los discursos y prácticas del personal penitenciario.

En consecuencia, los procesos formativos y el peso de la cultura institucional militar mantienen al personal en la vereda de la seguridad, quedando poco espacio a la reinserción en su labor. Así, las características que dan forma al rol e identidad de los funcionarios resultan ser incompatible con actitudes que favorezcan los procesos de reinserción. Por ello, urge fortalecer la instalación efectiva de la doble misión institucional de Gendarmería en los discursos y prácticas del personal penitenciario. Esto puede contribuir a fortalecer y promover la posibilidad de reinserción de las personas privadas de libertad.

6. Recomendaciones

A partir de los nodos críticos relevados en el proceso de triangulación del estudio, es posible establecer recomendaciones para mejorar tanto la formación como el clima laboral de las y los funcionarios penitenciarios, de tal modo que distintas estrategias contribuyan a resolver problemáticas asociadas a la trayectoria laboral del personal. Tales recomendaciones se establecen desde la revisión de literatura especializada en las temáticas de formación y clima organizacional en el contexto penitenciario, a modo de complementar las reflexiones presentadas en el apartado de triangulación.

Además, a la base de estas recomendaciones está el proceso de profesionalización de la Escuela de Gendarmería. En virtud de estas recomendaciones, se busca fortalecer el período de formación del futuro personal penitenciario aumentando de 1 a 2 y de 2 a 4 años en la preparación de suboficiales y oficiales, respectivamente. De esta manera, la profesionalización de la función penitenciaria es el punto de partida de una serie de mejoras tanto en la Escuela como en las unidades penitenciarias, con el fin de mejorar las condiciones laborales del personal, así como también contribuir al fomento de la reinserción social de las personas privadas de libertad.

6.1. Perfil de funcionario penitenciario y proceso de reclutamiento

6.1.1. Campaña comunicacional

Para formar funcionarios y funcionarias es fundamental garantizar un proceso de reclutamiento amplio, robusto, y competitivo. Para esto, como primer paso, se debe cambiar la imagen que tiene el público general de la institución, y posicionar a Gendarmería como un servicio público que contribuye positivamente a la comunidad. Se ha documentado que el público tiene una percepción negativa del trabajo penitenciario, particularmente sobre el rol de un funcionario penitenciario (Vickov, Griffin y Fradella, 2013). En parte esto ocurre y se refuerza por el hecho de que el sector penitenciario se mantiene al margen del foco de atención, compartiendo información limitada con el público. Así, la información que recibe la opinión pública al respecto tiende a retratar de forma negativa a la institución y centrarse en las falencias de la misma. En este sentido, un panel de especialistas de la Universidad de Denver recomienda que, para cambiar la percepción existente respecto al sector, **la administración penitenciaria debe potenciar la comunicación con los medios y con el público general** (Russo, et al. 2018). Se recomienda realizar una política organizacional de contacto regular con los medios, para mostrar los avances y las oportunidades del trabajo en Gendarmería, con el fin de que la sociedad civil no sólo se quede con las falencias de la institución (Coyle y Fair, 2018). Esto último también es parte del esfuerzo por desestigmatizar el trabajo de la institución, y promover el trabajo de Gendarmería como un servicio público. Para esto, se debe compartir información sobre avances en materia penitenciaria y, sobre todo, respecto al efecto positivo que tiene la institución sobre la comunidad, la seguridad pública, y el proceso de reinserción de las personas privadas de libertad (Russo, et al. 2018).

También, se recomienda favorecer e implementar prácticas basadas en evidencia que pueden generar cambios positivos dentro de la organización. De acuerdo con la mesa de expertos, las prácticas con resultados positivos pueden traer múltiples beneficios, incluyendo confianza pública, legitimidad institucional, e incluso, puede cambiar la percepción respecto al valor de la institución y hacer de esta una carrera más atractiva (Russo, et al. 2018). El cambio de imagen frente a la opinión pública es esencial para hacer la oferta de trabajo más atractiva y mejorar el proceso de reclutamiento. Este es

el primer paso para potenciar el ingreso a la institución por vocación de servicio, y no por factores relacionados a oportunidades económicas y movilidad social.

6.1.2. Política de reclutamiento clara y articulada

En el levantamiento de información cualitativa se observa que, por lo general, las personas que postulan a Gendarmería tienen un conocimiento muy limitado respecto al propio trabajo de la institución, a no ser que provengan de una familia con tradición en la institución. El proceso de reclutamiento no logra retratar el trabajo de Gendarmería en toda su complejidad, y más bien, se centra en las oportunidades económicas que este ofrece. Lo anterior, se suma al mencionado estigma social que conlleva la institución. De esta manera, el interés por formar parte de Gendarmería se relaciona a las oportunidades económicas y de movilidad social, más que a una vocación de servicio público. En ese sentido, se recomienda desarrollar una política clara para incentivar a posibles candidatos a postular a la escuela y poder reclutar personas que no sólo cumplan con el perfil esperado, sino que comprendan desde un inicio la naturaleza del trabajo y los valores de la institución (Russo, et al. 2018)

Para esto, el proceso de reclutamiento y el material utilizado debe articular claramente los valores y el contexto ético de la institución, enfatizando un enfoque equitativo entre reinserción, derechos humanos y seguridad, y **subrayando la oportunidad de contribuir a la sociedad al proveer un servicio que ayuda a las personas, sus familias, y sus comunidades**. Respecto a esto último, el Instituto de Investigación de Política Criminal de la Universidad de Londres, recomienda incluir en la articulación de la información el rol del personal, el perfil de persona a quien le podría gustar trabajar en el sistema penitenciario y las formas en que la carrera contribuye a la sociedad, destacando su rol como servicio público (Coyle y Fair, 2018). También se deben **explicitar las expectativas de conducta**, poniendo énfasis en la importancia del respeto, y una política de cero tolerancias a la discriminación y a cualquier forma de abuso.

Para atraer a nuevas generaciones, es necesario tomar en consideración sus aspiraciones y metas laborales. A modo de ejemplo, se ha señalado que las generaciones más jóvenes están interesadas en participar activamente en procesos de toma de decisión relacionados al trabajo, por lo que se debe enfatizar que la labor penitenciaria no se limita a seguir órdenes, sino que también otorga espacio para proponer soluciones a problemas y ser un aporte en la organización (Russo, et al. 2018.) Esto, por supuesto, demanda cambios profundos a la cultura organizacional de Gendarmería, los cuales pueden ser implementados en el mediano y largo plazo.

6.1.3. Estrategia de reclutamiento y asignación

Con el fin de **reclutar postulantes a lo largo de todo el país** es fundamental que el proceso de **reclutamiento tenga un enfoque territorial**. Actualmente, los esfuerzos de reclutamiento se concentran en la zona centro-sur del país, en localidades de ingresos medios y bajos. Debe haber un esfuerzo nacional de reclutamiento, que se enfoque en la búsqueda de potenciales funcionarios en todas las regiones del país, para evitar el desarraigo familiar que caracteriza el trabajo del gendarme. Debido a que un porcentaje significativo de ellos proviene del territorio antes mencionado, muchos funcionarios y funcionarias se ven obligados a vivir y trabajar lejos de su familia. Además, los rígidos sistemas de turnos y las dificultades para tomar días libres debido a la escasez de personal agudizan el fenómeno del desarraigo familiar. Como consecuencia, muchas veces los funcionarios se desenvuelven principalmente en una comunidad compuesta casi exclusivamente por personal

penitenciario, lo que hace difícil vivir una vida social diversificada y normal (ATP, n.d). Si bien esto alimenta la cultura de compañerismo dentro de la organización, impide que los funcionarios participen plenamente en sus otros roles sociales.

En este sentido, Gendarmería debe incorporar una **política organizacional con un enfoque territorial de asignación**, con el fin de garantizar que su personal sea localizado en un recinto que quede a una distancia razonable de la localidad donde habita su familia. Así, debe haber un esfuerzo de reclutamiento a nivel nacional, priorizando aquellas localidades cercanas a centros penitenciarios. Para esto, resulta necesario realizar un diagnóstico con el objetivo de determinar el número de funcionarios que se necesitan según centro penitenciario, y según región. Esto permitirá adecuar el proceso de reclutamiento según la necesidad de cada territorio.

6.1.4. Política de selección y perfil del personal penitenciario

Por otro lado, debe haber una **política clara de selección de los postulantes. No todos los postulantes van a ser adecuados para trabajar en Gendarmería, por lo que debe haber un conjunto de procedimientos que puedan determinar si los postulantes cumplen con el perfil.**

De acuerdo con el manual desarrollado para líderes penitenciarios de la UNODC (Chin, 2010), el proceso de selección y contratación de personal penitenciario debe ser un sistema gradual de postulación, entrevistas y pruebas que permitan identificar a los mejores candidatos. Dentro del sistema penal, se recomienda impartir una prueba para evaluar el juicio, situación de los participantes y la ética personal. De forma similar, Coyle y Fair (2018) recomiendan enfocarse de forma primordial en las siguientes dos competencias:

1. Integridad y humanidad de los postulantes.
2. Forma de respuesta ante situaciones cotidianas complejas.

El proceso de reclutamiento debería tomar en consideración y posicionar como prioridad las **habilidades interpersonales** de los postulantes. Para esto se debe evaluar las habilidades personales y los valores requeridos para ejercer como funcionario de Gendarmería, tales como: la motivación, la flexibilidad, la asertividad, la madurez, la capacidad de reflexión, la integridad, el trabajo en equipo, y las habilidades sociales y comunicativas no violentas. La priorización de habilidades blandas resulta fundamental para promover una cultura institucional más favorable y deconstruir la identidad de gendarme basado en valores militares e hiper-masculinizados.

Una vez que los postulantes demuestren que cumplen con los requisitos de estas pruebas, deben pasar por otros procedimientos que pueden medir otras habilidades que también resultan fundamentales para desarrollar la labor de un gendarme. Estos procedimientos incluyen pruebas de habilidad física, potencial de aprendizaje de nuevas habilidades, estándares educacionales, entre otros (Coyle y Fair, 2018). En el caso de desacuerdo frente a un candidato, un proceso de veto puede ser requerido para garantizar la mejor elección (Chin, 2010).

Por otro lado, es fundamental implementar una política antidiscriminación durante el proceso de reclutamiento y selección, **la institución debe subrayar la tolerancia y la celebración de la diversidad**. Como se mencionará posteriormente, como parte de un departamento de buenas prácticas, esto debe estar acompañado por **una política de tolerancia cero a la discriminación**

dentro de la institución, (Consejo Europeo de Directores de Centros Penitenciarios, 2019). En este sentido, no debiese haber discriminación en la selección y reclutamiento de personal en base a género, orientación sexual, etnicidad, religión, origen social, nacionalidad, y características físicas. En el contexto actual, este criterio resulta fundamental para lograr dismantelar lógicas hegemónicas asociadas a una cultura militar y a la masculinidad tradicional. Además, un equipo diverso también puede facilitar el trabajo con poblaciones particulares y/o con necesidades particulares (Coyle y Fair, 2018; Russo, et al. 2018).

6.2. Formación profesionalizante y promoción del personal penitenciario

6.2.1. Reformulación de la etapa de apresto

La etapa de apresto tiene como objetivo poner a prueba a los reclutas, buscando identificar su capacidad de disciplina y de enfrentar situaciones mental y físicamente demandantes. También, es una forma de mostrarle a los reclutas el ritmo e identidad de la institución. Sin embargo, de esta manera, esta etapa actúa como un proceso de “colador”. En el levantamiento de información cualitativa, se observa que la etapa de apresto funciona bajo una lógica militar, que no contribuye de forma significativa al proceso de formación y profesionalización del personal de la institución. Es más, los relatos muestran que esta etapa inhibe a buenos candidatos y candidatas de continuar en la institución y contribuye negativamente al bienestar aquellos que perduran.

El proceso de reclutamiento debe articular claramente la naturaleza del trabajo, familiarizando a los postulantes con el ritmo y las exigencias de la institución. Por otro lado, el proceso de selección tiene como objetivo medir las competencias necesarias de los funcionarios, para determinar si cumplen con el perfil requerido por la institución. En este sentido, la etapa de apresto es un eslabón innecesario en el proceso de formación. Se recomienda que la etapa de apresto se reemplace por una etapa de inducción orientada al conocimiento de la institución y de sus pares, para promover desde un inicio un ambiente laboral positivo. Además, se recomienda que esta etapa considere una formación introductoria en salud mental y salud organizacional, es decir, buenas prácticas para mantener un clima laboral saludable.

6.2.2. Profesionalización de la formación del personal penitenciario y cambio de paradigma

La formación de la institución se basa en tres pilares fundamentales: seguridad, reinserción y derechos humanos. Sin embargo, en el levantamiento cualitativo, se observa a través de las narrativas de los funcionarios que el pilar de seguridad eclipsa los otros ejes de formación. Esto responde en gran medida al paradigma punitivo que se encuentra en el centro de la formación de la escuela de Gendarmería. Actualmente, la formación enfatiza los objetivos de seguridad pública (custodia y control) por sobre los objetivos de bienestar, cambio conductual y restauración comunitaria (derechos humanos, rehabilitación y reinserción). De acuerdo a International Prison Reform (2018), es muy común que la formación de las instituciones penitenciarias se enfoque en la seguridad, la disciplina, y los aspectos técnicos relacionados a estos ámbitos, sin prestar suficiente atención en las habilidades y valores interpersonales. Bajo estas condiciones, es altamente probable que el trabajo penitenciario se limite a un trabajo custodial, y los funcionarios a guardias de seguridad.

La formación de Gendarmería debe reconocer el potencial del personal uniformado para contribuir positivamente al proceso de rehabilitación y reinserción de las personas privadas de libertad. En otras palabras, como se ha enfatizado, se debe posicionar a los funcionarios como agentes de cambio y al trabajo penitenciario como un servicio público (Russo, et al. 2018). Para esto, se recomienda profesionalizar la formación de la escuela de Gendarmería, promoviendo una malla curricular integral y cambiando el paradigma punitivo que se encuentra detrás de esta. La formación debe lograr que el personal penitenciario esté bien equipado para cumplir con todos sus deberes y desarrollar su labor de forma integral. La formación debe proveer a los funcionarios de las habilidades que necesitan para su rol, incluyendo habilidades de comunicación inter-personal, buenas prácticas de gestión penitenciaria, y los valores esenciales para su profesión, incluyendo el respeto por la dignidad de todas las personas en el centro penitenciario (International Prison Reform, 2018). Para esto, los programas de formación se deben basar en una visión organizacional clara y articulada, conocida por todo el personal. Esta se debe reflejar en una aproximación coherente al desarrollo profesional a través de su carrera. Para lo anterior, no basta que la malla curricular tenga los contenidos adecuados, sino también que estos se enseñen tomando en cuenta las necesidades y capacidades del personal uniformado. De aquí que sea relevante la entrega de contenidos a través de otros métodos distintos a la clase lectiva considerando el juego de roles, demostraciones prácticas, ensayos, casos de estudios, entre otros.

Además, se recomienda implementar un Mecanismo de Buenas Prácticas que realice un monitoreo de la fase de formación. Los contextos de formación pueden ser propicios para que los nuevos reclutas integren valores negativos y malas prácticas propias de la cultura institucional, como por ejemplo a través de actividades sexualizadas o masculinizadas, trato abusivo o derogatorio (Prison Reform International, 2018). Esto último toma particular importancia si se considera que gran parte de la formación se imparte por funcionarios de mayor antigüedad que ya tienen integradas este tipo de dinámicas.

6.2.3. Formación práctica y monitoreo durante la transición a la labor penal

Por otro lado, también se recomienda poner mayor énfasis en la transición de la escuela a la práctica laboral. Esta etapa de transición es muy relevante ya que los funcionarios aún se encuentran en una etapa de formación y desarrollo laboral. Para preparar a los candidatos para esta etapa, **se recomienda potenciar el eje práctico de la Escuela de Gendarmería**. En el levantamiento de información cualitativo se identifica que, en gran medida, los funcionarios perciben que la formación no se ajusta a la realidad del trabajo penitenciario y que muchas veces puede ser poco práctica, e incongruente con las experiencias del día a día. Debido a la falta de formación práctica, los nuevos funcionarios se sienten poco preparados para su trabajo cotidiano y expuestos a cometer errores prevenibles. La falta de preparación también genera ansiedad respecto al trabajo diario, lo que tiene repercusiones en la salud mental del personal nuevo.

En esta misma línea, también se recomienda que se otorgue importancia al proceso de asignación del primer puesto laboral. Durante esta etapa, se recomienda instalar un sistema de monitoreo y seguimiento para los nuevos reclusos, centrado en un acercamiento gradual a las labores, apoyo para resolver dudas, y asistencia psicológica en caso de ser necesario. Este sistema tiene como objetivo cuidar una adecuada inserción laboral.

Además, la experiencia del puesto inicial de cada funcionario tiene gran incidencia en su desarrollo profesional futuro, ya que puede moldear su perspectiva del rol penitenciario, el trato a las personas privadas de libertad y las dinámicas carcelarias. Durante esta etapa, la jefatura y los funcionarios en

ejercicio deben introducir a los nuevos en la práctica penitenciaria, siguiendo los valores y la visión de la organización. Sin embargo, es importante considerar, que el personal más antiguo se encuentra en una situación de poder, donde también pueden “socializar” a los nuevos oficiales en prácticas que no son coherentes con la misión institucional. De esta manera, es fácil reproducir dinámicas laborales poco saludables y perpetuar “la forma en que se hacen las cosas” (Prison Reform International, 2018). Lo anterior se acentúa cuando los nuevos oficiales son asignados a puestos iniciales complejos, como, por ejemplo, la “garita”, puesto perimetral en que llegan los funcionarios más jóvenes y en donde se agudizan las experiencias de soledad y problemas de salud mental. En este sentido, se recomienda nuevamente implementar el proceso de monitoreo a través de la instalación del mecanismo antes descrito. Durante esta fase, se debe supervisar la interacción entre los funcionarios más antiguos y los nuevos oficiales, y monitorear el progreso en sus primeros puestos. También se debe considerar la asignación de estos primeros puestos según el perfil del funcionario, sus intereses y futuras aspiraciones (Prison Reform International, 2018).

Para apoyar al personal uniformado que ingresa durante esta transición, también se recomienda implementar un mecanismo de acompañamiento y tutoría de pares. Sin perjuicio de los riesgos de la formación informal de pares, este mecanismo es una iniciativa costo-efectiva y basada en evidencia que se ha implementado con éxito en diversos contextos penitenciarios en la medida que siga ciertas formas y sea supervigilada (Enggist, et al. 2014; Namazi, et al. 2021). De esta manera, mediante mecanismos de tutoría, los nuevos funcionarios aprenden de la experiencia de los funcionarios más antiguos, anticipando, identificando y manejando los riesgos de salud que conlleva el trabajo penitenciario. Para evitar que los tutores impartan malas prácticas, se debe realizar un proceso riguroso de selección y evaluación a estos mismos. También pueden ayudar a evitar las consecuencias negativas a largo plazo que este puede tener, facilitando la transición a la práctica penitenciaria.

6.2.4. Potenciar la formación continua

Es fundamental que los funcionarios y funcionarias participen de cursos de formación periódicos, y de cursos de especialización, en caso de ser parte de sus aspiraciones laborales. La especialización debería siempre estar alineada con las funciones de la organización, enfocándose en particular en la contingencia penitenciaria y en el desarrollo e innovación de nuevos paradigmas penitenciarios. (Chin, 2010). Para potenciar el acceso y el interés por la formación continua, se recomienda realizar un catastro de las necesidades de formación del personal, y focalizar el acceso a instancias formativas en base a dicho diagnóstico, permitiendo generar instancias significativas de aprendizaje.

También es importante considerar que la formación continua contribuye al crecimiento y desarrollo profesional del personal y, por tanto, también contribuye a tener mejores índices de satisfacción laboral. Esto es particularmente importante para las nuevas generaciones, dado que estas valoran el trabajo dinámico y los nuevos desafíos. Además, las nuevas generaciones se muestran más abiertas a la reconfiguración del carácter custodial de Gendarmería, y demuestran interés por formación en temas como derechos humanos, ética, y trabajo directo con población penal. La formación continua, por tanto, se presenta como una oportunidad de reformular la construcción identitaria que predomina en la institución de raíz (Russo, et al. 2018).

Por otro lado, la formación continua puede ser una herramienta para fomentar la retención de personal. En este sentido, se sugiere que la participación en formación continua sea un incentivo y un requisito para la promoción. Para esto, se recomienda establecer una política estandarizada que

vincule de forma proporcional el involucramiento en formación continua con un avance en la jerarquía de trabajo.

6.2.5. Oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la organización

Ligado a lo anterior, la recomendación central en este ámbito es que el crecimiento profesional dentro de la institución esté anclado a la formación continua. En este sentido, se propone que Gendarmería implemente un sistema de ascenso para fomentar el desarrollo laboral del equipo penitenciario y garantizar que se puede hacer una carrera de ello. De acuerdo con las recomendaciones del manual de liderazgo para profesionales penitenciarios de la UNODC (Chin, 2010), **es sumamente importante tener un sistema de ascenso basado en el mérito, el desempeño, la experiencia, las competencias, e incluso los objetivos, aspiraciones e intereses de los y las funcionarios.** Este sistema debe estar escrito de forma clara y coherente, y debe ser accesible y conocido por todo el personal penitenciario (Chin, 2010; Enggist, et al. 2014). Como complemento a lo anterior, y con el fin de potenciar el interés, ambición y compromiso laboral de los funcionarios, se recomienda que la jefatura tenga reuniones periódicas con sus subordinados, y así conocer sus intereses en formación y sus aspiraciones laborales dentro de la organización. En esta línea, también se recomienda potenciar la formación continua y los cursos especializados como incentivos para acceder a oportunidades de crecimiento laboral (Chin, 2010)

Adicionalmente, se propone incorporar, además de la movilidad vertical (ascenso en la escala jerárquica), un modo de movilidad horizontal, relacionado a la especialización del personal penitenciario. Esto significa que la lógica de crecimiento laboral no solamente responda a un aumento de rango, sino que a la profesionalización en ciertos temas, lo que va directamente relacionado a las eventuales reformas que tendrá la Escuela de Gendarmería.

Por otro lado, para garantizar un buen clima laboral y la satisfacción del personal de la institución, la jefatura debe asegurarse que existan oportunidades de crecimiento laboral, estableciendo y transparentando un sistema de ascenso basado en el desempeño laboral (Chin, 2010). Actualmente, el sistema de promoción se basa en la antigüedad de los funcionarios en la institución, es decir, mientras más tiempo un funcionario sea parte de la institución, mayor probabilidad tiene de ascender de grado. En efecto, entre los 8 grados existentes, sólo se puede ascender a dos con un examen habilitante. Esto contribuye a una sensación de estancamiento e insatisfacción laboral en el personal, y además reproduce la lógica asimétrica y jerárquica de la doctrina militar. En este sentido, la movilidad en la jerarquía institucional de Gendarmería debiese transitar desde la lógica de la antigüedad a una lógica de desempeño laboral y especialización de la función penitenciaria, en el marco de la profesionalización de la Escuela.

6.3. Clima laboral del personal penitenciario

La cultura organizacional de un centro penitenciario influye de forma significativa en las condiciones de trabajo y en las experiencias del personal de la institución. La institución que está a cargo de un centro penitenciario tiene un rol fundamental en la formación de su cultura y sus tres ejes, y por tanto en la experiencia del equipo penitenciario. A pesar de que en Chile la institución que administra el sistema penitenciario es independiente de la policía o el poder militar, Gendarmería es una institución con una alta tradición militar. Por lo general, los sistemas penitenciarios que tienen influencia militar se caracterizan por ser altamente jerarquizados y regimentales. En este sentido, se caracterizan por la

desconfianza hacia los reclusos y por una aproximación punitiva al encarcelamiento, que muchas veces se manifiesta en una cultura de violencia (Prison Reform International, 2018). Las distintas expresiones de la cultura militar, como la jerarquía, la disciplina, los regímenes y rutinas poco flexibles, las relaciones despersonalizadas y la burocracia, pueden ser una forma de limitar el control que tiene personal penitenciario sobre sus propias condiciones laborales (Enggist, et al. 2014). Esta percepción respecto a la dinámica organizacional puede contribuir negativamente al clima laboral, y generar tensión y descontento laboral. Es fundamental dismantelar las lógicas que retroalimentan esta cultura promoviendo un cambio de paradigma en la formación y cultura de la organización. Para esto, es necesario incorporar prácticas laborales modernas e innovadoras, con el fin de profesionalizar la cultura organizacional, y promover el desarrollo de habilidades profesionales que reemplacen lógicas fundamentadas en tradición y en la jerarquía.

6.3.1. Relaciones laborales entre jefatura y personal penitenciario

En primer lugar, para lograr este cometido, es fundamental promover un buen liderazgo, y fomentar relaciones positivas entre el personal y la jefatura. La jefatura tiene un rol fundamental en el proceso de dismantelar las lógicas militares que sustentan la cultura y la identidad de la institución. Para establecer un buen liderazgo, la autoridad debe guiar al personal en la construcción de su rol y de su identidad, con el objetivo de reconciliar el rol entre cuidado y control, entre ser un guardia y ser un cuidador (Enggist, et al. 2014; Russo, et al. 2018). La jefatura debe promover un balance entre las actividades y servicios necesarios de seguridad con su involucramiento en el proceso de rehabilitación, cuidado y reinserción de la población penitenciaria. Para esto, es necesario promover la comunicación y la confianza entre la jefatura y el personal, para que los primeros se puedan posicionar como un modelo a seguir y puedan moldear las actitudes y los valores de los últimos. Para esto, se recomienda realizar de forma regular ejercicios de comunicación y trabajo en equipo. Además, de forma más concreta, se propone **implementar un sistema de comunicación seguro, transparente y horizontal entre la jefatura y el personal**. Los conflictos que se presenten deben ser resueltos de una manera oportuna que proteja la privacidad personal de la persona denunciante y la jefatura debe incentivar al personal a recurrir a este canal en caso de ser necesario (Chin, 2010).

6.3.2. Relaciones entre funcionarios: deconstrucción del “esprit de corps”

El personal penitenciario masculino por lo general se caracteriza por tener un fuerte “*esprit de corps*”, es decir una relación basada en compañerismo que enfatiza la solidaridad y la lealtad con el equipo (ATP, 2018; Ross, et al. 2018). Si bien esto puede aportar de forma positiva a la construcción del tejido social de la organización, también puede generar las condiciones para el desarrollo de presión social. En caso de no conformarse con el estatus quo, los funcionarios pueden ser objetos de ostracismo e intimidación. En este sentido, se recomienda que la administración **implemente un código de ética y un procedimiento disciplinario** para así evitar relaciones abusivas entre pares y colegas (ATP, 2018). Se propone que, como parte del código de ética, la jefatura adopte una política de tolerancia cero a las formas de discriminación y de bullying. Esta política debe promover el espíritu de equipo, fomentar el apoyo entre pares, y detallar de forma clara los procedimientos para denunciar malas prácticas, así como las consecuencias de estas mismas. En otras palabras, la jefatura debe promover la colaboración y el trabajo en equipo por sobre la competencia (Enggist, et al. 2014). En este sentido, el **programa de mentoría de pares** también es una manera de contribuir a un compañerismo saludable, sustentado en el aprendizaje, el profesionalismo y la empatía, capaz de sustituir la dinámica del “*esprit de corps*”.

6.3.3. Actos Indebidos: Reforzamiento de mecanismos anticorrupción y promoción de la denuncia

El clima laboral de la organización y el desarrollo profesional de los funcionarios y funcionarias también se ve menoscabado por la presencia de actos indebidos dentro de la organización. Es fundamental que la administración tome medidas de forma activa para erradicar las malas prácticas en la organización. Para esto, se recomienda **reforzar los mecanismos anticorrupción, con el fin de monitorear y fiscalizar el desarrollo de actos indebidos**. El mecanismo debe funcionar de forma interna, pero debe estar complementado por un departamento externo, para evitar conflicto de interés (UNODC, 2017). El mecanismo también debe tener una naturaleza confidencial. Para que este mecanismo funcione, se debe fomentar como parte de la cultura organizacional la denuncia de actos indebidos. El personal debe ser incentivado a denunciar malas prácticas, pero para esto debe sentir que tiene el apoyo de la jefatura (Russo, et al. 2018). Además, esta práctica debe ser acompañada de otros mecanismos para detectar corrupción, incluyendo implementos tecnológicos, canales de “whistleblowers” y medidas protectoras para estos mismos (UNODC, 2017). Por último, como forma de mitigar la corrupción dentro de los centros penitenciarios, es importante que la administración promueva la transparencia y la difusión proactiva de la información. A pesar de que alguna información no puede ser compartida con el público, gran parte de ella debería ser socializada proactivamente, entre los funcionarios, los reclusos e incluso el público general (UNODC, 2017).

6.4. Condiciones laborales

Se recomienda flexibilizar los sistemas de turnos y adecuarlos de forma mejor a las necesidades personales y a la realidad del equipo de trabajo. La reestructuración de los turnos laborales debe considerar apropiadas horas de descanso, y un sistema de días libres compatible con el traslado hacia ciudades de origen (Prison International Reform, 2018). A modo de ejemplo, los turnos “2x1” no otorgan suficiente tiempo para que los y las funcionarias se trasladen a su hogar, cumplen obligaciones familiares, y accedan a servicios y/o facilidades que no se encuentran presente en la cercanía del centro penitenciario. Para lograr este cambio, nuevamente se propone realizar un diagnóstico sobre la demanda de funcionarios que se necesitan por unidad, en cada centro penitenciario, y en cada región. A partir de este diagnóstico, se puede redistribuir mejor la asignación de puesto de los y las gendarmes a lo largo de los distintos centros penitenciarios del país y se pueden elaborar de forma más rigurosa las pautas de turno.

6.5. Salud Mental

La administración también tiene la responsabilidad de garantizar el bienestar del personal penitenciario. Los funcionarios pueden estar más expuestos a factores de estrés que la mayoría del personal de otros servicios públicos, debido a situaciones de alta tensión en los centros penitenciarios, como la posibilidad de episodios violentos, y otros factores agravantes como el desarraigo familiar. Lo anterior puede derivar al desarrollo de problemas de salud mental, e incluso, comorbilidades asociadas como consumo problemático de alcohol y otras drogas (Coyle y Fair, 2018). Tomando esto en consideración, resulta fundamental potenciar un sistema de salud ocupacional que esté disponible para todos y todas las funcionarias. Los integrantes del personal que estén enfrentando problemas de salud mental, ansiedad o estrés, particularmente a raíz del trabajo, deben tener acceso a tratamiento profesional y oportuno, rehabilitación adecuada, y además, se les debe proveer con un plan o

programa de retorno al trabajo que tome en consideración problemas de salud mental residuales (Enggist, et al. 2014).

Ahora bien, no basta con una oferta de salud mental. En general, como se mencionó anteriormente, en el contexto penitenciario, pedir ayuda conlleva estigmatización. Existe una alta valoración por una identidad tradicionalmente masculina, marcada por características como la agresión y la autoridad, que no permite expresar vulnerabilidad. En este sentido, recurrir a asistencia por problemas de salud mental se puede interpretar como un signo de vulnerabilidad, y puede perjudicar el estatus de los funcionarios y funcionarias en la cárcel.

Tomando lo anterior en consideración, es fundamental que la administración se haga cargo de los problemas de salud mental y, sobre todo, incentivar a los funcionarios a solicitar ayuda y recurrir a los servicios de salud mental cuando sea necesario. Para esto, se recomienda realizar una campaña de salud mental, con el fin de informar sobre síntomas de problemas de salud mental, los beneficios de acceder a apoyo, y también normalizar y desestigmatizar el recurrir a atención de salud mental. En este sentido, la campaña tiene como objetivo incentivar al personal penitenciario a acceder a la oferta de salud mental. Para esto, también se debe implementar y comunicar un sistema de reemplazo de turnos para las personas con una condición de salud mental, con el fin de no desincentivar a los funcionarios a recurrir ayuda por miedo a ser estigmatizado por sus colegas. Este sistema debe reconocer cómo los factores laborales pueden afectar la salud mental y el bienestar, y por tanto debe implementar medidas para aumentar la estabilidad y la predictibilidad del trabajo, incluyendo una rotación de turno consistente, menores horas de trabajo, y seguridad laboral (Johnston, Ricciardelli, McKendry, 2022). Estas facilidades pueden contribuir a la percepción de estabilidad en la vida personal de los funcionarios, promoviendo la salud mental de forma integral

Además, se recomienda formar al personal penitenciario en estas materias. De acuerdo a las recomendaciones de la OMS (2014), para alcanzar indicadores adecuados de salud y bienestar, es fundamental que los funcionarios tengan formación en temas relacionados a salud mental, particularmente en cuanto a la construcción de un ambiente laboral seguro. El personal debe estar al tanto del impacto del contexto penitenciario por sobre la salud y cómo las dinámicas de trabajo pueden perjudicar o bien contribuir al bienestar del equipo de trabajo y las personas que tienen a su cargo. Este conocimiento debe ser incluido durante la etapa de formación, y también en cursos de actualización como parte del programa de formación continua (Enggist, et al. 2014). La introducción de temas relacionados a salud mental en la formación es fundamental para cortar de raíz dinámicas laborales poco saludables. Por último, se recomienda potenciar instancias de autocuidado al interior de los equipos de trabajo, con el objetivo de contribuir no sólo al bienestar individual del personal, sino al bienestar colectivo y a la moral de equipo.

En la siguiente tabla, se presenta una sistematización de las recomendaciones señaladas a lo largo del documento, en base a los hallazgos de las etapas cuantitativa y cualitativa, y a la búsqueda de literatura especializada.

Tabla 15: Recomendaciones finales

Tema Central	Sub-tema	Recomendación
--------------	----------	---------------

Perfil del funcionario penitenciario	Etapa de reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una campaña comunicacional que releve la importancia de la doble misión institucional de Gendarmería y posicione a Gendarmería como un servicio público, con el fin de potenciar el ingreso a la institución por vocación de servicio y no por estabilidad laboral. • Implementar una política de reclutamiento clara y articulada que retrata el trabajo de Gendarmería en toda su complejidad. • Desarrollar un diagnóstico de demanda de funcionarios según centro penitenciario y región e implementar una política de reclutamiento a nivel nacional para tener candidatos y candidatas de todas las regiones y evitar el desarraigo característico de la zona sur. • Implementar una política de selección que considere y valore adecuadamente las habilidades interpersonales, y se base en principios de no-discriminación.
	Etapa de apresto	<ul style="list-style-type: none"> • Reformular la etapa de apresto en Escuela, volviendo al objetivo original de familiarizar a los nuevos reclutas con la institución, dejando de lado prácticas de selección y exclusión.
Desconexión entre la formación en la Escuela de Gendarmería y el ejercicio de la función penitenciaria	Formación inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el proceso formativo inicial a través de metodologías participativas, centradas en el desarrollo de habilidades y competencias. • Desarrollar contenidos centrados en el rol del personal penitenciario, relevando la importancia de la doble misión institucional (reinserción y seguridad). • Desarrollar habilidades y competencias para relacionarse con la población penal.
	Práctica penitenciaria	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el eje práctico de la formación de la Escuela de Gendarmería, desde la formación inicial a la continua. • Instalar lógica de transición entre el egreso de la Escuela y el ejercicio de las labores dentro de una unidad penitenciaria. Monitoreo y seguimiento durante un período de tiempo, centrado en un acercamiento gradual a las labores, cuidando una adecuada inserción laboral. • Instalar sistema de acompañamiento basado en pares de la práctica penitenciaria, conformado por personal del recinto penitenciario y de la Escuela, centrado en monitorear primeros acercamientos a la inserción laboral.
	Formación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar necesidades de formación del personal, y focalizar el acceso de instancias formativas en base a dicho diagnóstico. • Implementar una política de ascenso que incorpore la variable participación en formación continua.
Clima organizacional	Relaciones entre jefatura y personal penitenciario	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de comunicación seguro, transparente y horizontal entre la jefatura y el personal.

	Relaciones entre funcionarios: deconstrucción del “esprit de corps”	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un claro código de ética y procedimiento disciplinario con base en los DDHH.
	Dificultad de ascenso en la jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de comunicación seguro y horizontal entre la jefatura y el personal. • Implementar un código de ética y procedimiento disciplinario para evitar relaciones abusivas entre pares y colegas • Potenciar movilidad vertical, definida por el desempeño laboral y no por la antigüedad de desempeño o en la Escuela. • Potenciar movilidad horizontal, a través de especialización en áreas de trabajo. Debe ir acompañado del fortalecimiento y focalización de formación continua.
	Reforzamiento de mecanismos anticorrupción y promoción de la denuncia	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar los mecanismos anticorrupción, con el fin de monitorear y fiscalizar el desarrollo de actos indebidos. • Promover la denuncia como parte de la cultura organizacional.
	Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar turnos laborales, con apropiadas horas de descanso, y con un sistema de días libres/días de trabajo compatibles con el traslado hacia ciudades de origen. • Respetar turnos de trabajo, evitando que el personal trabaje muchas horas/días seguidos.
	Salud mental	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de sensibilización acerca de la importancia de desmitificar y cuidar la salud mental del personal penitenciario. • Mejorar la oferta e incentivar el acceso a instancias de salud mental al interior de recintos penitenciarios.

7. Bibliografía

- Álvarez-Cabrera, Percy Leonardo, Chacón-Fuertes, Fernando, & Sánchez-Moreno, Esteban. (2020). Síndrome de Burnout en funcionarios de Prisiones. *Psykhe* (Santiago), 29(1), 1-13. <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.29.1.1292>
- Arnold, H. (2013). The experience of prison officer training. In *Understanding Prison Staff* (pp. 416-435). Willan.
- Arnold, H. (2016). The prison officer. *Handbook on Prisons: Second Edition*, i, 265–283. <https://doi.org/10.4324/9781315797779>.
- Arnold, H., Liebling, A., & Tait, S. (2012). Prison officers and prison culture. In *Handbook on prisons* (pp. 501-525). Routledge.
- Auerbach, S. M., Quick, B. G., & Pegg, P. O. (2003). General job stress and job-specific stress in juvenile correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 31(1), 25-36.
- Bandyopadhyay, M. (2006). Competing masculinities in a prison. *Men and masculinities*, 9(2), 186-203.
- Bennett, J., Crewe, B., & Wahidin, A. (Eds.). (2013). *Understanding prison staff*. Willa
- Bolger, M., & Bennett, J. (2013). Training and developing prison staff. In *Understanding Prison Staff* (pp. 403-415). Willan.
- Bottoms, A. E. (1999). Interpersonal violence and social order in prisons. *Crime and justice*, 26, 205-281.
- Britton, D.M. (2003) *At Work in the Iron Cage: The Prison as Gendered Organization*. New York: New York University Press.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(4), 605.
- Carranza, E. (2012). Situación penitenciaria en América Latina y el Caribe: ¿Qué hacer?. *Anuario de derechos humanos*.
- Celaya, A. (2016). *La pena de prisión y sus alternativas*. Grady Amaierako Lana. Donostia.
- Chin, V. (2010). *Handbook for prison leaders: a basic training tool and curriculum for prison managers based on international standards and norms*. United Nations Publications.
- Cheek, F. E., & Miller, M. D. S. (1983). The experience of stress for correction officers: A double-bind theory of correctional stress. *Journal of Criminal Justice*, 11(2), 105–120. [https://doi.org/10.1016/0047-2352\(83\)90046-6](https://doi.org/10.1016/0047-2352(83)90046-6).
- Colvin, M. (1992). *The penitentiary in crisis: From accommodation to riot in New Mexico*. SUNY Press.
- Consejo de Europa (2006). Reglas Penitenciarias Europeas. Recomendación Rec (2006) 2 del Comité de Ministros a los Estados miembros, 223.

- Coyle, A. (2005). *Understanding prisons*. McGraw-Hill Education (UK).
- Coyle, A., & Fair, H. (2018). *A human rights approach to prison management: Handbook for prison staff*. Institute for Criminal Policy Research Birkbeck, University of London.
- Crawley, E. (2004). *Doing Prison Work: The Public and Private Lives of Prison Officers*. Willan. <https://books.google.cl/books?id=mS5VvgAACAAJ>.
- Crawley, E. M. (2013). *Doing prison work*. Willan.
- Crawley, E., & Crawley, P. (2008). Understanding prison officers: Culture, cohesion and conflict. *Understanding prison staff*, 134-152.
- Crespo, F., & Bolaños, M. (2009). Código del preso: acerca de los efectos de la subcultura del prisionero. *Capitulo criminológico*, 37(2), 53-75.
- Crewe, B. (2011). Depth, weight, tightness: Revisiting the pains of imprisonment. *Punishment & society*, 13(5), 509-529.
- Day, A., Casey, S., Vess, J., & Huisy, G. (2012). Assessing the therapeutic climate of prisons. *Criminal justice and behavior*, 39(2), 156-168.
- Enggist, S., Møller, L., Galea, G., & Udesen, C. (2014). *Prisons and health*. World Health Organization. Regional Office for Europe.
- Farkas, M. A. (2000). A typology of correctional officers. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 44(4), 431-449. <https://doi.org/10.1177/0306624X00444003>.
- Folle, M. A., & Vigna, A. (Eds.). (2016). *Cárceles en el Uruguay en el siglo XXI*. CSIC, Universidad de la República.
- Garland, D. (1990). *Castigo y sociedad moderna: Un estudio de teoría social (Siglo XXI, Ed.)*.
- Gasca, R., & Zaragoza, J. (2014). *Designpedia*. LID Editorial. <http://proquest.safaribooksonline.com/9788483569559>
- Gilbert, M. (1997). The Illusion of Structure: A Critique of the Classical Model of Organization and the Discretionary Power of Correctional Officers. *Criminal Justice Review*, 22, 49-64. <https://doi.org/10.1177/073401689702200105>.
- Hammack, W. T. (1938). Salaries, Allowances, Promotions and Pensions. *Proc. Ann. Cong. Am. Prison Ass'n*, 149.
- Hemmens, C., & Stohr, M. K. (2000). The two faces of the correctional role: An exploration of the value of the correctional role instrument. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 44(3), 326-349.
- Humphrey-Murto, S., & de Wit, M. (2019). The Delphi method—more research please. *Journal of clinical epidemiology*, 106, 136-139.
- Illingworth, P., & Mabbett, A. (2005). Prison officer entry level training (POELT): the new foundation course. *Prison Service Journal*, 157, 11-13.

- Irwin, J., & Cressey, D. (2014). Ladrones, presos y la cultura carcelaria. *Delito y sociedad*, 1(37), 135-152.
- Jacobs, J., & Retsky, H. (1975). Prison Guard. *Urban Life*, 4(1), 5–29.
- Jenne, D. L., & Kersting, R. C. (1998). Gender, power, and reciprocity in the correctional setting. *The Prison Journal*, 78(2), 166-185
- Jewkes, Y. (2005). Men Behind Bars: “Doing” Masculinity as an Adaptation to Imprisonment. *Men and masculinities*, 8(1), 44-63.
- Justice Trends (2020). Desafíos, perfil, competencias y formación del funcionario penitenciario europeo del siglo XXI: una visión de la Alianza de Habilidades Sectoriales PO21. Justice Trends.
- King, S. (2009a). Reconciling Custodial and Human Service Work: The Complex Role of the Prison Officer. *Current Issues in Criminal Justice*, 21(2), 257–272. <https://doi.org/10.1080/10345329.2009.12035844>
- King, S. (2009b). Service Work: The Complex Role of the Prison Officer. *Current Issues in Criminal Justice*, 21(2), 257–272.
- Liebling, A., & Arnold, H. (2004). Prisons and their moral performance: A study of values, quality, and prison life.
- Liebling, A., & Kant, D. (2016). The Two Cultures: Correctional Officers and Key Differences in Institutional Climate. In *The Oxford Handbook of Prisons and Imprisonment* (Vol. 1, Issue February). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199948154.013.11>
- Liebling, A., Price, D., & Shefer, G. (2010). *The Prison Officer*. Taylor & Francis. <https://books.google.cl/books?id=24usAgAAQBAJ>.
- Manzanos, C. (1991). *Cárcel y marginación social*. San Sebastián: Tercera Prensa S.A.
- Marcuello-Servós, C., & García-Martínez, J. (2011). La cárcel como espacio de de-socialización ciudadana: ¿fracaso del sistema penitenciario español?. *Portularia*, 11(1), 49-60.
- Matsumoto, D., Yoo, S. H., & Chung, J. (2010). The expression of anger across cultures. In *International handbook of anger* (pp. 125-137). Springer, New York, NY.
- Matthews, R. (2011). Una propuesta realista de reforma para las prisiones en Latinoamérica. *Política criminal*, 6(12), 296-338. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33992011000200003>. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33992011000200003.
- McHugh, M., Heavens, J., & Baxter, K. (2013). Recruitment and assessment of prison staff. In *Understanding Prison Staff* (pp. 386-402). Willan.
- Melnick, G., Ulaszek, W. R., Lin, H. J., & Wexler, H. K. (2009). When goals diverge: Staff consensus and the organizational climate. *Drug and Alcohol Dependence*, 103, S17-S22.
- Muir, W. K. (1979). *Police: Streetcorner Politicians*. University of Chicago Press. <https://books.google.com/sv/books?id=Tbd0chRC7mEC>.

Munizaga, A. M., & Sanhueza, G. (2017). Una revisión del modelo carcelario escandinavo con notas para Chile. *TS Cuadernos de Trabajo Social*, (16), 99-117.

Naciones Unidas (2015). Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos. Naciones Unidas, 21.

Namazi, S., Kotejoshyer, R., Farr, D., Henning, R. A., Tubbs, D. C., Dugan, A. G., El Ghaziri, M., & Cherniack, M. (2021). Development and Implementation of a Total Worker Health@Mentoring Program in a Correctional Workforce. *International journal of environmental research and public health*, 18(16), 8712. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168712>

Pratt, J. (2007). *British Journal Criminology*. Scandinavian exceptionalism in an era of penal excess. Part I: The nature and roots of Scandinavian Exceptionalism. N° 48.

Ribeiro T.R., & Mendoza R.N.O. (2013). El cuerpo preso tatuado: un espacio discursivo. *Andamios*, 10(23), 281-301.

Ricciardelli, R. (2019). *Also serving time: Canada's provincial and territorial correctional officers*. University of Toronto Press.

Ricciardelli, R., & McKendy, L. (2020). Gender and Prison Work: The Experience of Female Provincial Correctional Officers in Canada. *The Prison Journal*, 100(5), 617-639.

Ross, M. W., Diamond, P. M., Liebling, A., & Saylor, W. G. (2008). Measurement of prison social climate: A comparison of an inmate measure in England and the USA. *Punishment & Society*, 10(4), 447-474.

Russo, J., Woods, D., Drake, G. B., & Jackson, B. A. (2018). *Building a high-quality correctional workforce: identifying challenges and needs*. RAND.

Sanhueza, G, y Brander, F. (2021). Centralidad de la relación interno-funcionario en cárceles chilenas: implicancias para la reinserción y el control de la corrupción. *URVIO Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (29), 78-95. <https://doi.org/10.17141/urvio.29.2021.4368>.

Schalast, N., Redies, M., Collins, M., Stacey, J., & Howells, K. (2008). EssenCES, a short questionnaire for assessing the social climate of forensic psychiatric wards. *Criminal Behaviour and Mental Health*, 18(1), 49-58.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.

Shefer, G., & Liebling, A. (2008). Prison privatization: In search of a business-like atmosphere? *Criminology and Criminal Justice*, 8(3), 261–278. <https://doi.org/10.1177/1748895808092429>.

Smith, B. W., Maume, M. O., & Reiner, S. M. (1997). Perceptions of social climate in a juvenile correctional institution. *Journal of Offender Rehabilitation*, 25(1-2), 143-162.

Sozzo, M. (2005). Populismo punitivo, proyecto normalizador y “prisión-depósito” en Argentina.

- Sparks, J. R., & Bottoms, A. E. (1995). Legitimacy and order in prisons. *British Journal of Sociology*, 45-62.
- Tait, S. (2011). A typology of prison officer approaches to care. *European Journal of Criminology*, 8(6), 440–454. <https://doi.org/10.1177/1477370811413804>.
- Taxman, F. S., Cropsey, K. L., Melnick, G., & Perdoni, M. L. (2008). COD services in community correctional settings: An examination of organizational factors that affect service delivery. *Behavioral Sciences & the Law*, 26(4), 435-455.
- Thomas, J. E. (1974). The prison officer: A conflict in roles. *Journal of Psychosomatic Research*, 18(4), 259–262. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(74\)90006-3](https://doi.org/10.1016/0022-3999(74)90006-3).
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc
- Uddannelsescenter, K. (1994). *Indstilling Om Konfliktforebyggelse Og-Losning*. Copenhagen: Kriminalforsorgens Uddannelsescenter.
- UNODC. (2017). *Handbook on anti-corruption measures in prisons*.
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 751-775.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Whitehead, J. T., & Lindquist, C. A. (1986). Correctional officer job burnout: A path model. *Journal of research in crime and delinquency*, 23(1), 23-42.
- Wilson, P. (2000) 'Experiences of Staff Working in Close Supervision Centres'. Unpublished MSt thesis, Cambridge University.
- Wooldredge, J., & Steiner, B. (2016). The exercise of power in prison organizations and implications for legitimacy. *J. Crim. L. & Criminology*, 106, 125.
- Wright, K. N. (1993). Prison environment and behavioral outcomes. *Journal of Offender Rehabilitation*, 20(1-2), 93-114.
- Zohar, D. M., & Hofmann, D. A. (2012). *Organizational culture and climate*.

8. Anexos

Anexo 1: Encuesta de Clima organizacional, Competencias laborales y Actitudes de Funcionarios Penitenciarios en el fomento de la reinserción social

Presentación

Estimado/a funcionario/a de Gendarmería de Chile,

Muchas gracias por responder esta encuesta, que es desarrollada por el **Centro de Estudios Justicia y Sociedad UC**.

El objetivo de esta actividad es conocer el clima organizacional, las competencias laborales y las actitudes que tienen los/as funcionarios/as penitenciarios/as hacia los internos/as, a fin de promover la reinserción social.

Siéntase con total confianza para responder, pues la información que nos entregue será totalmente **confidencial**. Esto quiere decir que la información será resguardada y utilizada exclusivamente por los/as profesionales del equipo de investigación. La participación es completamente **anónima**, por lo que no se podrán reconocer las respuestas individuales. Además, es completamente **voluntaria** y puede desistir de participar en el momento que estime conveniente. La encuesta tendrá una **duración aproximada de 25 minutos**.

8.1. Características sociodemográficas

Para empezar, le realizaremos algunas preguntas personales. Le recordamos que toda la información que nos entregue es completamente **anónima** y **confidencial**.

ID	Pregunta	Categorías de respuesta
2	¿Cuál es su género?	Mujer Hombre
3	¿Cuál es su edad actual?	
4	¿Cuál es su estado civil?	Casado(a) o conviviente civil (con acuerdo de unión civil) Conviviente o pareja sin acuerdo de unión civil Anulado(a), separado(a) o divorciado (a) Viudo(a) Soltero(a)
5	¿Tiene hijos/as?	Sí No

8.2. Caracterización laboral

Seguiremos con algunas preguntas relacionadas con su trabajo actual.

ID	Pregunta	Categorías de respuesta
6	¿En qué unidad penitenciaria trabaja actualmente?	Centro Penitenciario Femenino Arica Centro Penitenciario Arica (Sección Hombres) Centro de Detención Preventiva Santiago I Centro de Detención Preventiva Santiago Sur Centro Penitenciario Femenino Santiago Centro Penitenciario Valparaíso (Sección Hombres) Centro Penitenciario Valparaíso (Sección Mujeres) Centro Penitenciario Rancagua Centro Penitenciario Puerto Montt (Sección Hombres) Centro Penitenciario Puerto Montt (Sección Mujeres) Otra (especifique cuál)
7	Indique por favor su grado actual	Gendarme Gendarme Segundo Gendarme Primero Cabo Cabo Segundo Cabo Primero Sargento Segundo Sargento Primero Suboficial Suboficial Mayor Subteniente Teniente Segundo Teniente Primero Capitán Mayor Teniente Coronel Coronel Otro (especifique cuál)
8	¿En qué área trabaja actualmente?	Área administrativa Área Operativa Ayudantía complejo Brigada Especial Contra Incendios (BECI) Central de alimentos Centro de Educación y Trabajo (C.E.T) Cerrado Circuito Cerrado de Televisión (C.C.T.V) Estadística y Clasificación Guardia armada Guardia interna Hospital penal Jefe de complejo Módulos Oficina de Seguridad Interna (O.S.I.) Puestos especiales Sección Juvenil Unidad Especial de Alta Seguridad (U.E.AS)

		Visitas Otro (especifique cuál)
9	¿Cuántos años lleva trabajando en Gendarmería de Chile?	
10	¿Cuántos años lleva trabajando en este recinto penitenciario?	
11	¿Cuántos meses lleva trabajando en este módulo?	
12	Pensando en el último mes (diciembre de 2021), ¿Con qué tipo de población penal le ha tocado trabajar? Marque todas las que corresponda	Población con bajo compromiso delictual Población con mediano compromiso delictual Población con alto compromiso delictual Población de tercera edad (adulto mayor) Población LGBTIQ+ Población con trastornos de salud mental Población migrante Población en cuarentena por COVID-19 Otra (especifique cuál)

Formación y competencias

A continuación, le realizaremos algunas preguntas sobre sus competencias laborales y la formación inicial que recibió en la Escuela de Gendarmería de Chile.

Recuerde que sus respuestas son completamente **anónimas** y **confidenciales**. No tienen ninguna repercusión para usted ni corresponde a una evaluación de desempeño.

Evaluación de la formación inicial en competencias y habilidades

ID	Pregunta	Categorías de respuesta
13	En una escala de 1 a 7, donde 1 es "Muy poca preparación" y 7 "Mucha preparación", ¿Cómo evalúa el grado de preparación de las siguientes competencias y/o habilidades que recibió en la Escuela de Gendarmería?	

	<i>Capacidad de reaccionar rápida y eficazmente bajo presión</i>	1 (Muy poca preparación) 2 3 4 5 6 7 (Mucha preparación)
	<i>Sensibilidad hacia los problemas y necesidades de los demás</i>	1 (Muy poca preparación) 2 3 4 5 6 7 (Mucha preparación)
	<i>Capacidad de comunicarse de manera clara y asertiva con el equipo y los reclusos</i>	1 (Muy poca preparación) 2 3 4 5 6 7 (Mucha preparación)
	<i>Capacidad para relacionarse con personas diversas (LGBTQI+, migrantes, etc.)</i>	1 (Muy poca preparación) 2 3 4 5 6 7 (Mucha preparación)
	<i>Iniciativa y capacidad de liderazgo</i>	1 (Muy poca preparación) 2 3 4 5 6 7 (Mucha preparación)
	<i>Capacidad para resolver conflictos de manera profesional y sensible.</i>	1 (Muy poca preparación) 2 3 4 5 6 7 (Mucha preparación)

Autopercepción del nivel de desarrollo de habilidades y competencias

14	Ahora queremos conocer su percepción sobre sus competencias y habilidades para desarrollar sus funciones. En una escala de 1 a 7, donde 1 es "Muy poco desarrollado" y 7 "Muy desarrollado",	
----	--	--

	¿Cómo evalúa el nivel actual de sus competencias y/o habilidades?	
	<i>Capacidad de reaccionar rápida y eficazmente bajo presión</i>	1 (Muy poco desarrollado) 2 3 4 5 6 7 (Muy desarrollado)
	<i>Sensibilidad hacia los problemas y necesidades de los demás</i>	1 (Muy poco desarrollado) 2 3 4 5 6 7 (Muy desarrollado)
	<i>Capacidad de comunicarse de manera clara y asertiva con el equipo y los reclusos</i>	1 (Muy poco desarrollado) 2 3 4 5 6 7 (Muy desarrollado)
	<i>Capacidad para relacionarse con personas diversas (LGBTQI+, migrantes, etc.)</i>	1 (Muy poco desarrollado) 2 3 4 5 6 7 (Muy desarrollado)
	<i>Iniciativa y capacidad de liderazgo</i>	1 (Muy poco desarrollado) 2 3 4 5 6 7 (Muy desarrollado)
	<i>Capacidad para resolver conflictos de manera profesional y sensible.</i>	1 (Muy poco desarrollado) 2 3 4 5 6 7 (Muy desarrollado)

Percepción sobre la formación inicial

15	En relación con la Escuela de Gendarmería, En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo", ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?	
	<i>Cuando se nos asigna una nueva tarea, estamos lo suficientemente capacitados/as para cumplirla</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
	<i>Nuestro equipo recibe una formación útil, que nos prepara para el trabajo que realizamos diariamente</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
	<i>Mis compañeros/as me enseñaron más sobre el trabajo que la Escuela de Gendarmería</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>

Evaluación de los ejes formativos de GENCHI

16	Y pensando en los contenidos que se revisaron en la Escuela de Gendarmería, en una escala de 1 a 7, dónde 1 es "Nada útil" y 7 "Muy útil", ¿Cómo evalúa la utilidad de los siguientes ejes formativos para el trabajo que realiza diariamente como funcionario/a penitenciario/a?	
----	---	--

	<i>Seguridad penitenciaria (Conocimiento y manejo de armas, procedimientos de guardia armada, etc.)</i>	1 (Nada útil) 2 3 4 5 6 7 (Muy útil) No aplica
	<i>Reinserción social (Psicología penitenciaria, autocuidado y desarrollo personal, etc.)</i>	1 (Nada útil) 2 3 4 5 6 7 (Muy útil) No aplica
	<i>Legislación y reglamentación penitenciaria (Reglamentación penitenciaria, Derecho penal, etc.)</i>	1 (Nada útil) 2 3 4 5 6 7 (Muy útil) No aplica
	<i>Gestión y administración penitenciaria</i>	1 (Nada útil) 2 3 4 5 6 7 (Muy útil) No aplica
	<i>Desarrollo personal y laboral (Habilidades comunicativas, Historia institucional, etc.)</i>	1 (Nada útil) 2 3 4 5 6 7 (Muy útil) No aplica
	<i>Práctica penitenciaria</i>	1 (Nada útil) 2 3 4 5 6 7 (Muy útil) No aplica

Participación en actividades de capacitación durante el último año

13	<p>Durante los últimos tres años (2019-2021), ¿Participó en capacitaciones sobre alguno de los siguientes temas?</p> <p>1) Derechos humanos y programas afines (enfoque de DD.HH., diversidades sexuales, enfoque de género, interculturalidad, etc.)</p> <p>2) Seguridad penitenciaria (intervención en crisis, primeros auxilios, manejo de conflictos, cursos de salud, etc.)</p> <p>3) Reinserción social y programas afines (evaluación e intervención con poblaciones de alto compromiso delictual, ofensores sexuales, violencia intrafamiliar,</p> <p>4) Gestión interna (actualización de protocolos, normativas, lineamientos, etc. para el trabajo con internos/as o funciones administrativas)</p> <p>5) Soporte tecnológico (Manejo de sistemas de información, programas o softwares como Excel, páginas web, portales institucionales, etc.)</p>	Sí No
14	<p>Y en una escala de 1 a 7, dónde 1 es "Nada útil" y 7 "Muy útil", ¿Cómo evalúa la utilidad de las capacitaciones recibidas para el trabajo que realiza diariamente?</p> <p>1) Derechos humanos y programas afines (enfoque de DD.HH., diversidades sexuales, enfoque de género, interculturalidad, etc.)</p> <p>2) Seguridad penitenciaria (intervención en crisis, primeros auxilios, manejo de conflictos, cursos de salud, etc.)</p> <p>3) Reinserción social y programas afines (evaluación e intervención con poblaciones de alto compromiso delictual, ofensores sexuales, violencia intrafamiliar,</p> <p>4) Gestión interna (actualización de protocolos, normativas, lineamientos, etc. para el trabajo con internos/as o funciones administrativas)</p> <p>5) Soporte tecnológico (Manejo de sistemas de información, programas o softwares como Excel, páginas web, portales institucionales, etc.)</p>	1 (Nada útil) 2 3 4 5 6 7 (Muy útil)

8.3. Cultura organizacional

A continuación, le realizaremos algunas preguntas sobre su visión de Gendarmería de Chile. Recuerde que sus respuestas son completamente **anónimas** y **confidenciales**. Además, **no hay respuestas correctas o incorrectas**.

Motivos principales para ingresar a trabajar en GENCHI

ID	Pregunta	Categorías de respuesta
15	¿Cuál fue el principal motivo por el que ingresó a trabajar a Gendarmería de Chile? Seleccione máximo dos motivos.	Por necesidad económica Por estabilidad laboral Era mi única oportunidad de tener una carrera Tengo familia que también tiene una carrera penitenciaria Me interesaba trabajar con personas privadas de libertad Otro motivo (especifique cuál)

Compromiso organizacional

16	En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo", ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?	
	<i>Siento mucha lealtad hacia Gendarmería</i>	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	<i>Encuentro que mis valores y los valores de Gendarmería son muy similares</i>	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	<i>Trabajar en Gendarmería me da un sentido personal de orgullo y logro</i>	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>

Clima organizacional

El último apartado de la encuesta corresponde al clima organizacional. Realizaremos algunas preguntas sobre el ambiente de trabajo, la relación con sus compañeros de equipo y su jefatura, entre otros.

Recuerde que sus respuestas son completamente **anónimas** y **confidenciales**. Además, no hay **respuestas correctas o incorrectas**.

Relaciones interpersonales

ID	Pregunta	Categorías de respuesta
17	En relación con sus compañeros/as de trabajo, en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo", ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?:	
	<i>Mis colegas me ayudan a hacer el trabajo</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
	<i>Hay buena cooperación entre mis colegas y yo</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
18	Pensando en su jefe/a directo, en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo", ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?:	
	<i>Mi jefe/a directo se toma el tiempo para escuchar atentamente y discutir las preocupaciones de mis compañeros/as</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
	<i>Mi jefe/a directo reconoce cuando realizamos un buen trabajo</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
	<i>Mi jefe/a directo nos entrega los recursos y la ayuda que necesitamos para realizar nuestro trabajo</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
19	Y pensando en el jefe/a de unidad donde trabaja, en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo", ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?:	
	<i>El jefe/a de unidad se toma el tiempo para escuchar atentamente y discutir las preocupaciones de mis compañeros/as</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>

		<i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	<i>El jefe/a de unidad reconoce cuando realizamos un buen trabajo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	<i>El jefe/a de unidad nos entrega los recursos y la ayuda que necesitamos para realizar nuestro trabajo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>

Actitudes hacia los reclusos

20	A continuación, le realizaremos algunas preguntas sobre los reclusos/as con los que trabaja regularmente. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo", ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?	
	Los/as reclusos/as son diferentes a la mayoría de las personas	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Los/as reclusos/as tienen sentimientos como el resto de nosotros	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	La mayoría de los/as reclusos/as son víctimas de las circunstancias y merecen ayuda	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Solo unos pocos reclusos/as son realmente peligrosos	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Las malas condiciones de las cárceles solo hacen a un recluso/a más amargado/a	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>

	Si respetas a un recluso/a, también te respetará	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Algunos reclusos/as son bastante agradables	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Mi trabajo no es ayudar a rehabilitar a los/as reclusos/as; es solo mantenerlos en orden para que no lastimen a nadie ni destrocen este lugar	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	La mejor solución para el problema de la delincuencia en Chile es hacer un gran esfuerzo para rehabilitar a los reclusos/as	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	La única forma de reducir la delincuencia en Chile es condenar a los delincuentes	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Si hubiera suficiente dinero disponible para los programas de rehabilitación, éstos funcionarían mejor	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	La rehabilitación de reclusos/as simplemente no funciona	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	La mayoría de los reclusos/as son demasiado flojos para ganarse la vida honestamente	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	No se debe confiar demasiado en un recluso/a	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Los/as reclusos/as siempre intentan aprovecharse de los demás	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>

		<i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Constantemente tienes que estar en alerta con los/as reclusos/as	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Los/as reclusos/as nunca cambian	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Los/as reclusos/as deben someterse a una disciplina estricta y dura	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Los/as reclusos/as sólo respetan la fuerza bruta	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Siento que me he vuelto más insensible hacia algunos reclusos/as	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Siento que me he vuelto más insensible hacia mis compañeros/as de trabajo	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>
	Se le debiera garantizar el voto a los/as reclusos/as que tienen este derecho vigente	<i>Muy en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Muy de acuerdo</i>

Acciones indebidas de funcionarios/as penitenciarios/as

21	Pensando en los funcionarios/as de Gendarmería, ¿se ha enterado usted que actualmente ocurran algunas de las siguientes situaciones?	
	<i>Corrupción de algunos funcionarios/as de Gendarmería</i>	<i>Sí</i> <i>No</i> <i>No sabe</i>

	<i>Actividades ilícitas que realizan algunos gendarmes por los internos</i>	<i>Sí No No sabe</i>
	<i>Consumo problemático de alcohol y/o drogas de algunos funcionarios/as de Gendarmería</i>	<i>Sí No No sabe</i>

Carga, estrés y desgaste laboral

22	Pensando en los últimos tres meses, ¿Con qué frecuencia le ocurrieron las siguientes situaciones en el trabajo?	
	<i>Me asignaron tareas demasiado difíciles y/o complejas</i>	<i>Nunca o casi nunca Pocas veces Frecuentemente Muy frecuentemente</i>
	<i>Trabajar muchas horas seguidas</i>	<i>Nunca o casi nunca Pocas veces Frecuentemente Muy frecuentemente</i>
	<i>Trabajar muchos días seguidos</i>	<i>Nunca o casi nunca Pocas veces Frecuentemente Muy frecuentemente</i>
	<i>Sentirme estresado/a</i>	<i>Nunca o casi nunca Pocas veces Frecuentemente Muy frecuentemente</i>
	<i>Sentirme muy frustrado/a en mi trabajo</i>	<i>Nunca o casi nunca Pocas veces Frecuentemente Muy frecuentemente</i>
	<i>Sentirme emocionalmente agotado/a al terminar la jornada laboral</i>	<i>Nunca o casi nunca Pocas veces Frecuentemente Muy frecuentemente</i>
23	Pensando en el último año (2021), ¿tuvo la necesidad de recibir atención psicológica?	<i>Sí No No sabe</i>
24	¿Y recibió atención psicológica facilitada por Gendarmería?	<i>Sí No, me atendí particularmente No, no recibí atención de salud mental</i>
25	Pensando en el último año (2021), ¿Participó en actividades de autocuidado?	<i>Sí No No sabe</i>

	de equipo organizadas por Gendarmería?	
26	¿Tuvo que cambiar su lugar de residencia por trabajar en Gendarmería?	Sí No
27	En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Mucho" y 5 es "Muy de acuerdo", ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?	
	<i>Me cuesta pasar de ser funcionario/a penitenciario/a a ser padre, madre y/o pareja en casa</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
	<i>Las exigencias del trabajo me dificultan cumplir con las labores domésticas</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
	<i>Estar lejos de mi familia afecta mi vida personal</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>
	<i>Debido al sistema de turnos del trabajo, veo muy poco a mi familia</i>	<i>Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</i>

Acceso a salud mental y autocuidado

28	Pensando en el último año (2021), ¿tuvo la necesidad de recibir atención psicológica?	Sí No No sabe
29	¿Y recibió atención psicológica facilitada por Gendarmería?	Sí No, me atendí particularmente No, no recibí atención de salud mental
30	Pensando en el último año (2021), ¿Participó en actividades de autocuidado de equipo organizadas por Gendarmería?	Sí No No sabe

Satisfacción laboral

31	En una escala de 1 a 7, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 7 "Muy satisfecho",	
----	---	--

	¿cómo evalúa los siguientes aspectos de su trabajo?	
	<i>La manera en que se dirige Gendarmería</i>	1 (Muy insatisfecho) 2 3 4 5 6 7 (Muy satisfecho)
	<i>La estabilidad laboral</i>	1 (Muy insatisfecho) 2 3 4 5 6 7 (Muy satisfecho)
	<i>Su seguridad personal en el trabajo</i>	1 (Muy insatisfecho) 2 3 4 5 6 7 (Muy satisfecho)
	<i>Las oportunidades de ascenso</i>	1 (Muy insatisfecho) 2 3 4 5 6 7 (Muy satisfecho)
	<i>Su remuneración</i>	1 (Muy insatisfecho) 2 3 4 5 6 7 (Muy satisfecho)
	<i>Las condiciones físicas del trabajo (infraestructura, oficinas, equipamiento tecnológico, etc.)</i>	1 (Muy insatisfecho) 2 3 4 5 6 7 (Muy satisfecho)
	<i>Su satisfacción general con el trabajo</i>	1 (Muy insatisfecho) 2 3 4 5

		6
		7 (<i>Muy satisfecho</i>)

Cierre de la encuesta

Hemos llegado al final de la encuesta.

Agradecemos mucho su buena disposición para responder las preguntas, pues toda la información que nos ha entregado es muy valiosa para nosotros.

Recuerde que sus respuestas son completamente anónimas y confidenciales. Para cualquier duda, puede escribir a la coordinadora del proyecto, Victoria Osorio, al correo viosorio@uc.cl.

Anexo 2: instrumentos de levantamiento de información cualitativa

Pauta entrevista expertos/as Escuela de Gendarmería

Mi nombre es (nombre investigador/a) y soy investigador/a del Centro Justicia y Sociedad UC, que se encuentra realizando un estudio que tiene por objetivo ***explorar, conocer y describir el clima organizacional y las competencias laborales que tienen los funcionarios penitenciarios al interior de los penales y sus actitudes hacia los internos a fin de promover la reinserción social.*** Para ello, nos encontramos realizando una serie de entrevistas para recoger distintas perspectivas acerca de estos temas, tanto con funcionarios/as penitenciarios/as, como también con otros actores clave de la institución a nivel nacional.

El objetivo de esta actividad es conocer su punto de vista y apreciaciones respecto al proceso de reclutamiento, postulación selección y formación de la Escuela de Gendarmería.

Siéntase con total confianza para responder, pues la información que nos entregue será totalmente **confidencial**. Puede desistir de participar en el momento que usted estime conveniente, así como también puede negarse a responder cualquier pregunta que estime necesario. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y media y será grabada y registrada en formato audio para ser analizada. Tras un año finalizado el estudio, se eliminarán los registros.

Por último, solicitamos su consentimiento firmado.

Presentación

En primer lugar, quisiera hacerle unas preguntas generales de su trayectoria en la Escuela de Gendarmería.

1. ¿Cuál es su nombre, edad, profesión y cargo? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Gendarmería? ¿Y en la Escuela de Gendarmería? ¿Qué funciones desempeña actualmente?

Reclutamiento y selección

A continuación, le haré algunas preguntas respecto al proceso de reclutamiento y selección de los postulantes a la Escuela de Gendarmería.

2. A grandes rasgos, ¿cómo opera la Escuela de Gendarmería? *Explorar en actores clave y procesos.*
3. ¿Cómo se ejecuta el proceso de reclutamiento para la Escuela de Gendarmería? *Explorar los motivos de la alta proporción de funcionarios de la zona sur.*
4. ¿Cómo es el proceso de selección de la Escuela de Gendarmería? ¿Quiénes generalmente no quedan seleccionados y por qué? *Explorar en los requisitos de selección, filtros, evaluaciones, diferencia entre Escuela de oficiales y suboficiales.*
5. ¿Qué competencias o habilidades se evalúan en el proceso de selección de postulantes? ¿Qué aspectos aborda la evaluación psicológica? ¿Y la evaluación física? *Explorar en el tipo de habilidades evaluadas (cognitivas, destreza física) y grado jerárquico (oficiales o suboficiales).*
6. ¿Qué diferencias existen entre el proceso de selección de oficiales y el proceso de suboficiales? Indagar en tipos de requisitos, filtros que se aplican, evaluaciones, etc.
7. ¿Cómo es el proceso de apresto (adaptación e instrucción) de la Escuela de Gendarmería? *Indagar en las características de este proceso y cómo se diferencia de la malla curricular.*
8. ¿Por qué razones los postulantes abandonan el proceso formativo de la Escuela? ¿Qué características comparten esas personas?

Formación inicial

Ahora, le haré algunas preguntas sobre la formación en la Escuela de oficiales y suboficiales de Gendarmería, y cómo se traduce en la práctica la malla curricular.

1. ¿Cuáles son las unidades que conforman el departamento académico? ¿Qué hace a grandes rasgos cada una de ellas?
2. ¿Cuál es la diferencia entre la carrera profesional y técnica?
3. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el programa de formación de la escuela de oficiales y la de suboficiales?
4. ¿Cómo dialoga el departamento académico con el de instrucción y doctrina institucional?
5. ¿De qué manera se incorpora la unidad de investigación e innovación durante el proceso formativo?
6. ¿Quiénes son los docentes que imparten las asignaturas? (formación, si son civiles o uniformados, etc.).
7. ¿Cuáles son los aprendizajes esperados y cómo dialoga con el currículo y evaluación?
9. ¿Cómo funciona el proceso de formación de suboficiales de la Escuela de Gendarmería? ¿Y qué diferencias existen con el proceso de formación de oficiales? *Explorar en cómo son los profesores, las competencias o habilidades que se busca formar, diferencias entre oficiales y suboficiales, y funciones específicas (administrativa, contacto directo con la población penal, etc.).*
10. ¿Cuáles son los aprendizajes esperados en los ejes formativos de la Escuela de Gendarmería? *Indagar en seguridad penitenciaria, reinserción social, legislación y reglamento penitenciario, gestión y administración penitenciaria (sólo oficiales), desarrollo personal y laboral, taller, práctica penitenciaria.*
11. Bajo su punto de vista, ¿Qué tan preparados egresan las y los funcionarios de la Escuela para realizar las labores específicas en las unidades penitenciarias? *Explorar la brecha entre el egreso de la Escuela y el trabajo en un penal como funcionario penitenciario.*
12. ¿De qué manera se toma en cuenta las necesidades y características específicas de la población penal durante la formación? *Explorar en formación especializada, si existen instancias de formación para trabajar con extranjeros, diversidades sexuales, alta seguridad, etc.*

Formación continua

Las siguientes preguntas tienen que ver con instancias de formación continua, es decir, cursos o capacitaciones que se realizan durante el ejercicio de la función penitenciaria.

13. ¿Cómo es el proceso de formación continua? ¿De qué manera se define la planificación y selección de los cursos? ¿Con qué frecuencia se implementan instancias de formación continua?
14. Pensando en los cursos de capacitación del último año (2021) ¿Cuáles fueron los aprendizajes esperados, contenidos y competencias que se buscó desarrollar?
15. Y en el caso de los cursos de perfeccionamiento del último año (2021), ¿Cuáles fueron los aprendizajes esperados, contenidos y competencias que se buscó desarrollar?
16. ¿Cómo es la participación en instancias de formación continua? ¿Quiénes acceden generalmente a cursos de perfeccionamiento? ¿Quiénes acceden a las capacitaciones? ¿Y quiénes generalmente no participan? ¿Por qué no participan? *Explorar en porcentaje de funcionarios que se capacitan, cómo es el proceso de postulación y selección, obligatoriedad de la participación, relación con ascenso de grado.*
17. ¿Cómo evalúa usted la calidad, pertinencia y utilidad de las capacitaciones? ¿Y de los cursos impartidos para ascender de grado? ¿Por qué los evalúa de esa manera? *Explorar en los aspectos abordados para evaluar la calidad, pertinencia y utilidad de las capacitaciones y cursos de perfeccionamiento.*
18. ¿Cómo ha funcionado la planificación, participación y utilidad de las capacitaciones en los últimos años? ¿Y de los cursos de perfeccionamiento? *Indagar en los cambios producidos por la pandemia.*

Evaluación y cierre

Para finalizar, y en base a lo que hemos conversado, me gustaría hacerle unas preguntas respecto a impresiones generales de los procesos de formación.

19. ¿Cómo sería el funcionario penitenciario ideal? *Indagar en contenidos que debe manejar, habilidades o competencias que debe tener, etc.*
20. ¿De qué manera la formación de competencias logra adaptarse a las distintas realidades de cada unidad? *Indagar en cómo la formación estandarizada logra enfrentarse a las particularidades de cada recinto penal.*
21. ¿Cómo se incorpora la misión y visión institucional de seguridad y reinserción en el proceso formativo de la Escuela de Gendarmería?
22. ¿Cuáles son las potenciales mejoras que se pueden implementar en el proceso de reclutamiento, selección, apresto, y formación (inicial y continua) de Gendarmería?

8.4. Pauta de entrevista a funcionarios/as

Mi nombre es (nombre investigador/a) y soy investigador/a del Centro Justicia y Sociedad UC, que se encuentra realizando un estudio que tiene por objetivo ***explorar, conocer y describir el clima organizacional y las competencias laborales que tienen los funcionarios penitenciarios al interior de los penales y sus actitudes hacia los internos a fin de promover la reinserción social.*** Para ello, nos encontramos realizando una serie de entrevistas para recoger distintas perspectivas acerca de estos temas, tanto con funcionarios/as penitenciarios/as, como también con otros actores clave de la institución a nivel nacional.

El objetivo de esta actividad es conocer su punto de vista y apreciaciones respecto a, por una parte, cómo es el clima y la cultura organizacional de Gendarmería de Chile, y por otra parte, cómo es el proceso de formación para trabajar en la institución.

Siéntase con total confianza para responder, pues la información que nos entregue será totalmente confidencial. Puede desistir de participar en el momento que usted estime conveniente, así como

también puede negarse a responder cualquier pregunta que estime necesario. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y media y será grabada y registrada en formato audio para ser analizada. Tras un año finalizado el estudio, se eliminarán los registros.

Por último, solicitamos su consentimiento firmado.

Presentación

En primer lugar, quisiera hacerle unas preguntas generales de su trayectoria como funcionario penitenciario, y su trabajo actual. Antes, por favor dígame su nombre, edad y rango o grado.

1. Suboficiales: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Gendarmería? ¿Y en esta unidad penal? ¿En qué área o áreas de la unidad trabaja actualmente? ¿Con qué módulos?
2. Oficiales: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Gendarmería? ¿Y en esta unidad penal? ¿Cuáles son sus funciones? ¿En qué área o áreas de la unidad trabaja actualmente? ¿Tiene funcionarios a su cargo? ¿Cuántos son y qué funciones desempeñan?

Postulación y selección

Para continuar, la idea es que hagamos un recorrido por su historia en la institución, desde el momento en que decidió dedicarse a la función penitenciaria hasta sus apreciaciones actuales de su trabajo y la institución.

3. ¿Cómo llegó a conocer Gendarmería? ¿Por qué decidió trabajar en esta institución? *Explorar otras opciones que había considerado antes de postular a la Escuela, y por qué se decidió.*
4. ¿Cómo fue el proceso de postulación y selección a la Escuela de Gendarmería? *Explorar en evaluaciones realizadas, motivos de elección de escuela de oficiales o suboficiales, si le explicaron los criterios de selección, requisitos, quiénes quedan y quiénes no, etc.*

Formación inicial

Ahora, me gustaría que me contara cómo fue el proceso de selección, apresto y formación durante su paso por la Escuela de Gendarmería.

5. ¿Cómo era su rutina diaria mientras estaba en la Escuela de Gendarmería? *Indagar en tareas diarias, clases, tiempo libre, relación con compañeros y con encargado de la Escuela.*
6. ¿Cómo fue la etapa de apresto (adaptación e instrucción) en la Escuela de Gendarmería? *Explorar en los requisitos para aprobar esta etapa y en qué se diferencia de la malla de formación de la escuela de oficiales o suboficiales.*
7. ¿Cómo describiría su proceso de formación inicial en la Escuela de Gendarmería? Bajo su punto de vista, ¿Cuáles son las competencias y/o contenidos que se desarrollaron mejor? *Indagar en la calidad, pertinencia y utilidad de la formación; ejes formativos (procedimientos penitenciarios, trabajo con población privada de libertad, administración y liderazgo, etc.).*
8. ¿Cómo evalúa a los profesores que impartían los distintos temas o cursos? *Indagar en las diferencias entre docentes civiles y uniformados si corresponde.*
9. ¿Qué tanto lo preparó la Escuela de Gendarmería para desarrollar sus funciones? ¿Qué cosas tuvo que aprender en la práctica que no le enseñó la Escuela de Gendarmería?
10. ¿Cómo cree que puede mejorar el proceso de formación inicial en la Escuela de Gendarmería? *Explorar qué contenidos le hubiese gustado revisar, cuáles competencias o habilidades le hubiese gustado aprender.*

Formación continua

Ahora, le voy a hacer algunas preguntas respecto a otras instancias de formación como cursos o capacitaciones durante el ejercicio de sus labores como funcionario penitenciario.

11. Según su punto de vista, ¿cómo es el acceso a capacitaciones o cursos organizados por Gendarmería? ¿Por qué? ¿Quiénes acceden generalmente a estas instancias?
12. ¿Ha participado en capacitaciones organizadas por Gendarmería después de egresar de la Escuela? ¿Cuáles fueron sus motivos para participar en las capacitaciones? *Indagar en temas, si fueron útiles o no.*
13. ¿Qué tan probable es para usted ascender de grado? ¿De qué depende? ¿Ha participado en cursos de perfeccionamiento para optar al ascenso de grado? ¿Cómo fue su experiencia? *Indagar en utilidad, pertinencia y calidad.*
14. ¿En qué ámbitos considera que es necesario capacitar al personal?

Egreso de la Escuela e ingreso al trabajo penitenciario

A continuación, me gustaría preguntarle sobre sus inicios en el trabajo, cómo fue su proceso para convertirse en funcionario penitenciario en la práctica y sus primeras impresiones del ambiente de trabajo.

15. ¿Cómo fue el tránsito del egreso de la Escuela y el comienzo de sus primeras funciones como funcionario penitenciario?
16. ¿Cómo fue para usted adaptarse a la forma de trabajo de Gendarmería? *Indagar en el sistema de turnos, la carga de trabajo (horas y días seguidos), dificultad de las labores, cambio de residencia y distancia de la familia.*
17. ¿Qué consecuencia tuvo esta forma de trabajo para su vida familiar y su rol de padre/hijo/pareja/amigo en su vida cotidiana? En particular ¿Cómo se llevan a cabo las labores domésticas en su hogar? *Adaptar de acuerdo a con quién reside.*
18. En ese entonces, ¿Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo? ¿Y cómo es ahora? ¿Qué ha cambiado? ¿Cómo podría mejorar? *Indagar en compañerismo, competencias del equipo, comunicación, confianza, lealtad.*
19. En ese entonces, ¿Cómo era su relación con su jefe/a directo? ¿Y con el jefe/a de unidad? ¿Y cómo es ahora? ¿Qué ha cambiado? ¿Cómo podría mejorar? *Explorar en legitimidad de autoridad, confianza, apoyo, reconocimiento del equipo, toma en cuenta sus opiniones, reclamos, etc.*
20. Pregunta para oficiales con personas a cargo: ¿Cómo es la relación con el equipo que tiene a cargo? *Indagar en la confianza, legitimidad de autoridad, retroalimentación, escucha de opiniones.*

Relación internos-funcionarios

Ahora, en particular, quisiera hacerle algunas preguntas respecto a trabajar con personas privadas de libertad.

21. ¿Cuáles funciones ha cumplido durante su trayectoria laboral? ¿Con qué tipo de población penal ha tenido contacto? ¿Con cuál trabaja en la actualidad? *(población femenina/masculina, con alto/bajo compromiso delictivo, migrante, diversidades sexuales, pandillas, religiosos).*
22. En general, ¿cómo se lleva con los internos? ¿Con cuáles es más fácil o difícil relacionarse? ¿Por qué? *Indagar en las diferencias de trabajar con distintos perfiles, si la relación con los internos ha cambiado en el tiempo.*
23. ¿Cuál cree que es la mejor forma de relacionarse con las personas privadas de libertad? *Indagar en los límites que se establecen, las medidas disciplinarias, confianza, permisos, favores, etc.*
24. ¿Cuáles cree que son los aspectos positivos y negativos de trabajar con personas privadas de libertad?
25. ¿Por qué cree usted que las personas se involucran en delito? ¿Qué tanto cree que se explica por el contexto del que provienen?

26. ¿Usted cree que se debería asegurar el voto a aquellos internos que tienen ese derecho vigente?
¿Por qué?
27. ¿Cómo sería para usted una reinserción social efectiva? ¿Cómo pueden reinsertarse las personas que están privadas de libertad? ¿De qué depende? ¿Cuáles son los principales obstáculos? *Indagar si ha cambiado la forma en la que entiende la reinserción y la posibilidad de que ocurra.*
28. Tomando en cuenta que la misión institucional de Gendarmería corresponde a la seguridad y la reinserción, ¿cómo cree que se llevan a cabo en la práctica? *Indagar en el rol de los funcionarios uniformados en la reinserción, si es posible que ambas misiones coexistan.*

Clima organizacional

Tomando en consideración lo que hemos conversado, respecto a relaciones con compañeros de trabajo, jefaturas e internos, quisiera que me cuente sus impresiones respecto al ambiente laboral en Gendarmería.

29. ¿Cómo describiría el clima laboral/ambiente de trabajo dentro de este recinto penitenciario?
¿Cómo podría mejorar?
30. ¿Se ha enterado de acciones indebidas que realizan algunos funcionarios de GENCHI? (corrupción, ingreso de sustancias ilícitas, consumo de drogas, sobornos y/o cohechos)? ¿Cómo afecta eso el ambiente de trabajo y la relación con las o los internos?
31. ¿Cómo se trata la salud mental y autocuidado en esta unidad? ¿Existen instancias de evaluación de salud mental? ¿Y de autocuidado?
32. ¿Alguna vez ha necesitado tratamiento psicológico y/o psiquiátrico? ¿Cómo ha sido el acceso?
Si lo provee Gendarmería o es personal, y por qué.

Cultura de Gendarmería

Finalmente, y en base a todo lo que hemos conversado hoy, quisiera preguntarle sobre cómo son sus percepciones acerca de Gendarmería como institución.

33. ¿Qué cree que caracteriza a la institución de Gendarmería? ¿Qué distingue a esta institución de otras?
34. ¿Qué tanto se identifica con la institución? ¿Qué significa para usted estar comprometido con la institución? ¿Cree que los valores de GENCHI y los suyos son similares? ¿Por qué?
35. ¿Si tuviera la posibilidad de cambiar de trabajo lo haría? ¿por qué? ¿Qué le gusta de ser gendarme?

Cierre

36. ¿Quisiera compartir alguna reflexión final? ¿Cree que hay algún elemento que sea importante para entender el clima, cultura y formación de Gendarmería y que no hayamos abordado en esta instancia?

8.5. Pauta entrevistas a internos/as

Mi nombre es (nombre investigador/a) y soy investigador/a del Centro Justicia y Sociedad UC, que se encuentra realizando un estudio que tiene por objetivo ***explorar, conocer y describir el clima organizacional y las competencias laborales que tienen los funcionarios penitenciarios al interior de los penales y sus actitudes hacia los internos a fin de promover la reinserción social.*** Para ello, nos encontramos realizando una serie de entrevistas para recoger distintas perspectivas acerca de estos temas, tanto con funcionarios/as penitenciarios/as, como también con otros actores clave de la institución a nivel nacional.

El objetivo de esta actividad es conocer su experiencia en esta unidad penitenciaria, cómo es su rutina, cómo se lleva con sus compañeros y con los funcionarios, entre otros temas.

Siéntase con total confianza para responder, pues la información que nos entregue será totalmente confidencial. Puede desistir de participar en el momento que usted estime conveniente, así como también puede negarse a responder cualquier pregunta que estime necesario. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y será grabada y registrada en formato audio para ser analizada. Tras un año finalizado el estudio, se eliminarán los registros.

Por último, solicitamos su consentimiento firmado.

Presentación

Primero, quisiera que me contara un poco de usted, su nombre, qué edad tiene, si tiene hijos/as y/o una pareja, familia, el tiempo que lleva en este penal y en este módulo, etc. Lo que usted quiera contar para conocerlo un poco más antes de empezar.

Cotidianidad en el módulo

Ahora le voy a preguntar sobre el día a día en el módulo, siéntase con total confianza de comentar lo que desee, le recuerdo que lo que me cuente no lo sabrá nadie más que usted y yo. Le pido que por favor piense, más allá de su experiencia personal, cómo son las cosas en general dentro de este módulo.

1. ¿Cómo es este módulo? *Indagar en las características de la población penal, en la conducta, situaciones de conflicto y violencia.*
2. ¿Cómo se llevan los internos con los funcionarios de Gendarmería? ¿Con quiénes se llevan mejor y por qué? *Indagar en la confianza mutua, la actitud de los funcionarios hacia los internos, el trato que reciben.*
3. ¿Cómo se aplican las reglas en este módulo? ¿Cómo son las medidas de disciplina o castigo? *Explorar qué situaciones se catalogan como faltas, en qué casos hay castigo y cómo se lleva a cabo.*
4. ¿Cómo se trata en este módulo a las personas que tienen características distintas a la población penal general? *Indagar en el trato a extranjeros, diversidades sexuales, algún tipo de delito en particular, etc.*
5. ¿Cómo es la rutina diaria en este módulo? *Indagar horarios de encierro/desencierro, desayuno, almuerzo, etc.*
6. ¿Cómo son las visitas en este módulo? *Indagar si se respeta a las visitas, si se cumple con los días y horarios, etc.*
7. ¿Cómo es un buen día en el módulo?
8. ¿Cómo es un mal día en el módulo?

Relaciones interpersonales entre funcionarios e internos

Ahora le voy a hacer algunas preguntas sobre cómo se vivió la pandemia en este módulo, cómo se realizan algunas solicitudes a funcionarios uniformados o del área técnica, y cómo es el acceso a talleres o intervenciones dentro de este módulo.

9. ¿Cómo se vivió la pandemia en este módulo? ¿Cómo se contactaron con sus familias cuando no había visitas? *Indagar en el uso de celulares, cómo desde la unidad se facilitó o no el contacto con familiares cuando no había visitas.*
10. En particular, ¿Cómo fue el trato de los funcionarios hacia los internos durante el tiempo de cuarentena? *Indagar en cómo cambiaron las interacciones debido al confinamiento.*
11. ¿Cómo tratan los funcionarios a aquellas personas que participan en talleres (psicosociales, escuela, trabajo, etc.)? *Explorar en el tipo de intervención, si los funcionarios respetan la salida del módulo, cómo los funcionarios tratan a quienes acceden a estas instancias, etc.*

12. ¿Cómo tratan los funcionarios a aquellas personas que están postulando o ya obtuvieron algún permiso de salida? *Explorar en salida controlada al medio libre, salida diaria, de fin de semana, cómo es la salida y el ingreso, si los funcionarios facilitan o no el proceso, etc.*
13. ¿Cómo se realizan las solicitudes que tengan en este módulo? ¿Cómo responden a dichas solicitudes? *A quién solicita, cómo es el recibimiento, cómo los funcionarios tratan a quienes levantan solicitudes. En el caso de entrevistar a población penal femenina, indagar en temas asociados a la salud menstrual y ginecológica, y maternidad.*

Reinserción

Finalmente, quisiera preguntarle cómo percibe usted la reinserción en base a su experiencia en este penal.

14. ¿Cómo son las posibilidades de reinserción de los internos de este módulo tras salir de la cárcel? *Indagar en si se conversan estos temas con los funcionarios, cómo los funcionarios contribuyen o no a la reinserción.*

Cierre

15. ¿Quisiera compartir alguna reflexión final? ¿Algún comentario respecto al día a día del módulo, el acceso a talleres, solicitudes formales o la reinserción

8.6. Pauta entrevistas a funcionario/a de clasificación

Mi nombre es (nombre investigador/a) y soy investigador/a del Centro Justicia y Sociedad UC, que se encuentra realizando un estudio que tiene por objetivo ***explorar, conocer y describir el clima organizacional y las competencias laborales que tienen los funcionarios penitenciarios al interior de los penales y sus actitudes hacia los internos a fin de promover la reinserción social.*** Para ello, nos encontramos realizando una serie de entrevistas para recoger distintas perspectivas acerca de estos temas, tanto con funcionarios/as penitenciarios/as, como también con otros actores clave de la institución a nivel nacional.

El objetivo de esta actividad es conocer las características generales de esta unidad penal, de la población privada de libertad, y cómo eso se relaciona con la clasificación o segmentación de la población en los distintos módulos.

Siéntase con total confianza para responder, pues la información que nos entregue será totalmente confidencial. Puede desistir de participar en el momento que usted estime conveniente, así como también puede negarse a responder cualquier pregunta que estime necesario. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y será grabada y registrada en formato audio para ser analizada. Tras un año finalizado el estudio, se eliminarán los registros.

Por último, solicitamos su consentimiento firmado.

Presentación

En primer lugar, quisiera hacerle unas preguntas generales de su trayectoria como funcionario penitenciario, y su trabajo actual. Antes, por favor dígame su nombre, edad y rango o grado.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Gendarmería? ¿Y en esta unidad penal?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el área de estadística y clasificación?
3. Por favor describa de manera breve cuáles son sus funciones dentro de esta área.
4. ¿Cómo está compuesto el equipo de trabajo del área de estadística y clasificación?

Características de Gendarmería

5. ¿Qué cree que caracteriza a la institución de Gendarmería? ¿Qué distingue a esta institución de otras?

Estadística de la población penal

A continuación, le haré algunas preguntas relacionadas con las características/estadísticas de esta unidad penal. La idea es que entregue información en base a su trabajo como funcionario del área de estadística y clasificación.

6. ¿Cuántas personas privadas de libertad hay en esta unidad penitenciaria?
7. ¿Cuántas personas se encuentran en el **sistema cerrado, semicerrado y abierto**?
8. ¿Cuál es la **densidad penitenciaria** de esta unidad? (la densidad penitenciaria es la relación numérica entre la capacidad de las unidades penales y la población penal recluida en ellas, que resulta de la fórmula: número de plazas operativas / población penal recluida x 100).
9. ¿Cómo se distribuye la población penal de esta unidad penitenciaria en términos de **sexo y edad**?
10. ¿Cuál o cuáles son los **delitos más frecuentes** por los que ingresó la población penal de esta unidad?
11. ¿Y cómo es la **reincidencia** de la población penal de esta unidad?
12. ¿Cuántos **traslados** de personas privadas de libertad se realizaron en el último mes? ¿Cuántos de estos traslados fueron egresos hacia otras unidades penales? ¿Y cuántos fueron trasladados desde otras unidades penales hacia esta unidad penitenciaria?

Clasificación de los módulos penales

Ahora hablaremos sobre los módulos penales de esta unidad y su clasificación.

13. ¿Cuáles son los principales **criterios de clasificación** que utiliza esta unidad para distribuir a la población penal en los módulos de la unidad? ¿Qué **factores** se consideran para **segmentar** a la población?
14. ¿Cuáles son los **módulos más complejos**? ¿Qué características tienen estos módulos?
15. ¿Qué **módulos de intervención** (laboral, educativo, psicosocial) tiene esta unidad? ¿Cuántas personas hay en esos módulos?
16. ¿Qué otros módulos, calles, sectores o galerías son destacables o vale la pena mencionar? ¿Qué características tienen estos módulos? *disidencias sexuales, extranjeros, narcotráfico, etc.*

Cambios en el contexto de pandemia por COVID-19

17. ¿Qué nuevas medidas de clasificación y segmentación de la población se tomaron a propósito de la situación de **contagios por COVID-19** en la unidad penal? ¿Qué se hizo con los/as internos/as contagiados/as?

Cierre

¿Quisiera compartir alguna reflexión final? ¿Qué otros elementos relacionados con la clasificación y segmentación de la población penal pueden ser importantes para entender la cultura y el clima de esta unidad penitenciaria?

8.7. Pauta de observación clases Escuela de Gendarmería

Categoría	Qué incluye	En qué fijarse	Preguntas guía para la observación en Escuela de Gendarmería
Apariencia	Vestuario, edad, género, apariencia física	Cualquier cosa que pueda indicar pertenencia a un grupo o subpoblaciones de interés del grupo (clase social, estatus, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo se diferencia el vestuario de gendarmes y oficiales? ● ¿Cómo se diferencia el vestuario de hombres y mujeres? ● ¿Cómo se compone el grupo según edad? ● ¿Cómo es la apariencia física de los estudiantes? ● ¿Qué otros aspectos de la apariencia son destacables?
Comportamiento verbal e interacciones	Quién habla a quién y por cuánto tiempo, quién inicia la interacción, registro del lenguaje, tono de voz	Diferencias de género, edad, etnicidad, profesión de los hablantes, dinámicas de interacción	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo son las interacciones entre estudiantes dentro y fuera de la clase? ● ¿Cómo son las interacciones entre estudiantes y profesores (civiles y uniformados)? ● ¿Cómo es la participación en la clase? ● ¿Cómo son los discursos de docentes y estudiantes respecto al rol del funcionario penitenciario? ● ¿Cómo son los discursos de docentes y estudiantes respecto a la reinserción social? ● ¿Cómo son los discursos de docentes y estudiantes respecto a las pautas de comportamiento con los reclusos? ● ¿Cómo son los discursos de docentes y estudiantes respecto a la misión y visión institucional?
Comportamiento físico (no verbal)	Qué hace la gente, quién hace qué, quién interactúa con quién,	De qué manera la gente ocupa sus cuerpos y su voz para comunicar diferentes emociones, qué indica el	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo son los gestos, expresiones faciales y tonos de voz que utilizan docentes y estudiantes dentro y fuera de la clase? ● De qué manera se relaciona el comportamiento verbal con el

	quién no está interactuando	comportamiento de los individuos acerca de sus sentimientos o emociones hacia los demás, cómo se manifiestan las jerarquías sociales	comportamiento físico y de qué manera revela el sentido de los discursos (por ejemplo, inconsistencias entre lo que se afirma y la expresión facial).
Espacio personal	Qué tan cerca se sitúan las personas entre sí	Qué sugiere el espacio personal acerca de las relaciones entre los individuos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan cercana o lejana es la distancia espacial entre los estudiantes? ¿Y entre estudiantes y el/la docente? ¿Qué refleja esta distancia espacial acerca de las relaciones jerárquicas y la posición social de los involucrados? • ¿De qué manera ocupan los participantes el espacio físico de la sala de clase? ¿Cómo se distribuyen? • ¿Cómo varía la postura corporal del/la docente durante el transcurso de la clase? ¿De qué manera refleja sus intenciones, posición y jerarquía social? ¿Y cómo varía la postura corporal de los estudiantes?
Personas que se destacan	Identificación de personas que reciben mucha atención de otras	Características de esos individuos, qué los diferencia de otros, las personas les realizan consultas, son extraños o si son bien conocidos por los presentes	<ul style="list-style-type: none"> • Aparte del/a docente, ¿hay personas dentro de la sala de clases que reciban más atención que los demás? ¿Por qué ocurre esto? ¿Qué los diferencia de los otros?
Identificación de objetivos de aprendizaje	Objetivos de aprendizaje esperados	Presentación del resultado de aprendizaje en términos de habilidad + contenido	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el objetivo de aprendizaje de la clase? • ¿Cuál es la habilidad que se espera desarrollar? • ¿Cuáles son los contenidos que se revisarán?

Calidad de la clase	Percepción de los estudiantes acerca de los contenidos de la clase	Indicadores que reflejan la percepción que tienen los estudiantes acerca de la clase	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la percepción que tienen los estudiantes sobre los contenidos revisados en la clase? (Se muestran interesados o desinteresados/as, cuestionan los contenidos, realizan preguntas, anotan apuntes, se muestran distraídos y/o conversan con otros compañeros).
	Vínculo educativo entre docente y estudiantes	Interacción entre el docente y los estudiantes en función del objetivo de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El/la docente y los estudiantes promueven un ambiente cálido y de respeto? • ¿El/la docente promueve a través de sus actitudes y conductas la participación de los estudiantes? (escucha y atiende las dudas de los estudiantes, utiliza los errores de los estudiantes como una oportunidad de aprendizaje, realiza refuerzos positivos) • ¿Qué pautas y normas de conducta se evidencian y ejecutan durante la clase? ¿Se da cumplimiento a dichas normas? (fijarse en las llamadas de atención del/la docente, de qué manera se ejecutan esas llamadas de atención, si se manifiestan de manera asertiva, etc.).
Configuración de la sala de clases	Descripción de la configuración de la sala de clases	Considera la descripción y la evaluación del espacio físico de la sala de clases en términos de optimalidad para el aprendizaje.	Pizarra, escritorio del docente, parlantes, proyector, asientos de los estudiantes, puertas de entrada, ventanas, luz, orden y limpieza, ruidos externos y distractores.

8.8. Pauta de observación Unidades penales

Categoría	Qué incluye	En qué fijarse	Observación en Escuela de Gendarmería
Apariencia	Vestuario, edad, género, apariencia física	Cualquier cosa que pueda indicar pertenencia a un grupo o subpoblaciones de interés del grupo (clase social, estatus, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo es el uniforme que utilizan los gendarmes observados? <i>Diferenciar entre oficiales suboficiales, hombres y mujeres, uniformado y civil, u otras diferencias.</i> ● En el caso de gendarmes de las unidades especiales de control antimotines o áreas afines, ¿Qué elementos de control y defensa portan? (bastón, chaleco especial, casco, etc.). ● ¿Cómo es el vestuario utilizado por los internos? <i>Identificar objetos que son signo de status social o que revelan jerarquía (como uso de relojes, joyas, cadenas, etc.).</i> ● ¿Se identifican internos que porten armas, objetos contundentes o prohibidos en los módulos visitados? ● ¿Cómo es la apariencia física de los gendarmes? ● ¿Cómo es la apariencia física de los internos?
Comportamiento verbal e interacciones	Quién habla a quién y por cuánto tiempo, quién inicia la interacción, registro del lenguaje, tono de voz	Diferencias de género, edad, etnicidad, profesión de los hablantes, dinámicas de interacción	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo son las interacciones entre funcionarios? <i>Indagar en relaciones entre funcionarios del mismo o diferente rango, hombres y mujeres, civiles y uniformados, etc.</i> ● ¿Cómo son las interacciones entre funcionarios e internos? ● ¿Cómo son las interacciones entre internos? ● ¿Cómo son los registros del habla que utilizan los gendarmes? ¿Cómo varían dichos registros según las personas con las que interactúan? ● ¿Cómo son los registros del habla que utilizan los internos? ¿Cómo varían dichos registros

			<p>según las personas con las que interactúan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cosas se hablan en la guardia interna? ¿Cuáles son los significados de esas conversaciones?
Comportamiento físico (no verbal)	<p>Qué hace la gente, quién hace qué, quién interactúa con quién, quién no está interactuando</p>	<p>De qué manera la gente ocupa sus cuerpos y su voz para comunicar diferentes emociones, qué indica el comportamiento de los individuos acerca de sus sentimientos o emociones hacia los demás, cómo se manifiestan las jerarquías sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se comportan los funcionarios? <i>Examinar la postura, gesticulación, expresiones faciales y el tono de voz que los interactuantes utilizan entre sí, cuando están con otros funcionarios, internos, etc.</i> • ¿Cómo se comportan los internos? <i>Examinar la postura, gesticulación, expresiones faciales y el tono de voz que los interactuantes utilizan entre sí, cuando están con otros funcionarios, internos, etc.</i> • ¿De qué manera se relaciona el comportamiento verbal con el comportamiento físico y de qué manera devela el sentido de los discursos? (por ejemplo, inconsistencias entre lo que se afirma y la expresión facial).
Espacio personal	<p>Qué tan cerca se sitúan las personas entre sí</p>	<p>Qué sugiere el espacio personal acerca de las relaciones entre los individuos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan cercana o lejana es la distancia espacial entre los funcionarios? ¿Y entre funcionarios e internos? ¿Qué refleja esta distancia espacial acerca de las relaciones jerárquicas y la posición social de los involucrados? • ¿De qué manera ocupan los participantes el espacio físico de la sala de clase? ¿Cómo se distribuyen? • ¿Cómo varía la postura corporal del/la docente durante el transcurso de la clase? ¿De qué manera refleja sus intenciones, posición y jerarquía social? ¿Y cómo varía la postura corporal de los estudiantes?

Movimiento de personas	Cómo se mueve la gente	La gente que entra, que sale, y cómo gastan el tiempo en el sitio observado, cuánto tiempo se quedan, quiénes son (etnicidad, edad, género) si están solos o vienen acompañados y n° de personas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes entran y salen de la guardia interna? <i>Indagar si son funcionarios o internos y por qué entran o salen, diferencias de género y rango, etc.</i> • ¿Qué hacen en la guardia interna y por cuánto tiempo? <i>Indagar si van a cumplir alguna función o no, si van de paso o se quedan y por qué, etc.</i> • ¿Qué tanto flujo de gente hay en la guardia interna? <i>Número aproximado de personas, si entran ordenados o se amontonan, etc.</i>
Personas que se destacan	Identificación de personas que reciben mucha atención de otras	Características de estos individuos, qué los diferencia de otros, las personas les realizan consultas, son extraños o si son bien conocidos por los presentes	<ul style="list-style-type: none"> • Aparte del funcionario a cargo de la guardia interna, ¿hay personas que reciban más atención que los demás? ¿Por qué ocurre esto? ¿Qué los diferencia de los otros? <i>Explorar si son funcionarios o internos, si tienen alguna función o rol particular, etc.</i>
Configuración del espacio físico	Descripción del espacio físico visitado dentro de la unidad penal	Considera la descripción y la evaluación del espacio físico visitado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la infraestructura de la cárcel? <i>Número de rejas, distribución de los espacios de distintas funciones (guardia armada, área técnica, etc), distribución, forma y tamaño de los módulos</i> • ¿Cómo es el espacio físico? <i>Dónde está la reja, si el funcionario está separado o junto con la población penal, tamaño de la caseta, densidad poblacional, condiciones físicas del espacio.</i>