



# EGUZKILORE

(Flor protectora contra las fuerzas negativas)

Cuaderno del Instituto Vasco de Criminología.  
San Sebastián, N.º 3 Extraordinario. Abril 1990.

**XLI CURSO INTERNACIONAL DE CRIMINOLOGIA**

***“La enseñanza universitaria de la Criminología  
en el mundo de hoy”***

• <b>G. Picca, J.B. Pardo, J.R. Guevara</b> , “Acto de Apertura” .....	17
• <b>D. José Miguel de Barandiarán</b> .....	23
• <b>E.R. Zaffaroni</b> , “Conferencia inaugural” .....	25
• <b>D. Szabo</b> , “Le modèle canadien” .....	29
• <b>M. Kelliher</b> , “The United States” .....	47
• <b>E.R. Zaffaroni</b> , “En América Latina” .....	59
• <b>A. Beristain, A. Sánchez Galindo, M. Hernández</b> , “Desde y hacia las capellanías penitenciarias” .....	73
• <b>G. Traverso</b> , “In Itali to-day” .....	111
• <b>R. Ottenhof</b> , “En France” .....	133
• <b>M. Kellens</b> , “Dans les Universités belges et neerlandaises” .....	147
• <b>F. Muñoz Conde</b> , “La Criminología en la formación del jurista” .....	173
• <b>A. Beristain</b> , “En la Universidad española” .....	183
• <b>R. Cario, J. L. de la Cuesta, A. Baratta, J. Bustos</b> , “El programa Erasmus de Criminología en Europa” .....	185
• <b>H. Jung</b> , “Dans la République Fédérale d’Allemagne” .....	217
• <b>H. Rees</b> , “In Britain” .....	231
• <b>U. Bondeson</b> , “In the Scandinavian Countries” .....	251
• <b>P.R. David</b> , “Las N.U. y la enseñanza de la Criminología” .....	259
• <b>E. Neuman</b> , “En Latinoamérica” .....	269
• <b>E. Giménez-Salinas</b> , “La formación del funcionario” .....	287
• <b>O. Peric</b> , “Dans certains pays socialistes européens” .....	293
• <b>M.T. Asuni</b> , “In Africa” .....	311
• <b>A. Wazir</b> , “Les Pays Arabes. L’exemple égyptien” .....	319
• <b>G. Picca</b> , “Perspectives internationales” .....	329
• <b>V. Garrido Genoves, R. de Luque, S. Redondo</b> , “Criminología aplicada en delincuentes” .....	335
• <b>F. Etxeberria, J. Laguardia</b> , “Las drogas en la enseñanza” .....	365
• <b>E. Ruiz Vadillo</b> , “La reforma penal desde la Criminología” .....	373
• Comunicaciones. Conclusiones de los grupos de trabajo .....	383
• <b>J. Pinatel</b> , “Informe General” .....	415
• <b>R. Ottenhof, J.I. García Ramos, E. Ruiz Vadillo, A. Bassols, J.J. Zubimendi</b> , “Acto de Clausura” .....	421

**EGUZKILORE**

Número extraordinario. 3

Abril 1990

357 - 364

# **LA FORMACION DE LOS PROFESIONALES PENITENCIARIOS PARA LA INTERVENCION CON DELINCUENTES EN PRISION**

Santiago REDONDO ILLESCAS

*Cap del Servei de Rehabilitació.  
Departamento de Justicia de  
la Generalitat de Cataluña*

Formación es un término-signo de nuestro tiempo. Es hoy una aspiración vehemente de las empresas y las administraciones la adecuada y permanente formación de su personal. Con ello se pretende una más eficaz oferta de productos y servicios a clientes y usuarios.

Las administraciones penitenciarias no han sido ajenas a esta legítima pretensión: la de seleccionar y formar mejor a su personal para humanizar las prisiones, racionalizar su funcionamiento y cumplir más eficazmente sus finalidades legales. En España esta nueva realidad se produjo a partir de mediados de los setenta (coincidiendo con la transición política) y sus principales características definitorias han sido las siguientes:

- incremento importante del personal penitenciario (que ha pasado de unos 3.000 a unos 13.000 durante la última década).
- elevación de los niveles académicos exigidos al personal de vigilancia (bachillerato superior al personal de base).
- diversificación del personal especializado de tratamiento (en educadores, psicólogos, criminólogos, pedagogos, profesores, monitores, etc.).
- esfuerzo de formación inicial y reciclaje del personal.

Sin embargo, existen un conjunto importante de problemas que aquejan en España a la función pública penitenciaria. En torno a ellos y algún apunte sobre sus soluciones voy a estructurar mi intervención ante ustedes.

Aunque es evidente que para el buen funcionamiento de los diferentes ámbitos de una prisión es necesaria la conjunción de profesionales y especialistas de todos ellos bien seleccionados y bien formados, en mi exposición me circunscribiré a aquellos que directamente gestionan el funcionamiento de las organizaciones penitenciarias o cuya actuación se relaciona con el abordaje de la conducta delictiva. Por ello no haré aquí mención al personal especializado con tareas básicamente equivalentes a las que desarrollarían en otros ámbitos -como son el personal sanitario, de formación profesional o los profesores de EGB-.

El primer foco de mi atención será el referido a las *organizaciones penitenciarias y sus necesidades*. Conocer las necesidades de formación del personal penitenciario supone dilucidar previamente al logro de qué objetivos debe dirigirse la formación que pretendemos. Aquí formularé una primera constatación: las prisiones, además de asegurar a las personas en ellas -objetivo de custodia- y orientarse hacia la reeducación de los internos -objetivo rehabilitador-, son organizaciones que para funcionar deben atender a un conjunto de problemas: entre ellos problemas alimentarios, higiénicos, sanitarios, arquitectónicos, educativos, formativos, legales, relacionales y de violencia, culturales, de ocio y sociales. De tal forma que las prisiones vienen a ser una especie de pequeños pueblos cerrados -a veces no tan pequeños, como es el caso de las grandes prisiones aún existentes en España y Europa- que deben satisfacer una serie de necesidades propias y ofrecer un conjunto diverso de servicios a sus habitantes.

Sin embargo, el personal penitenciario que debe ocuparse de atender a estas metas y problemas carece en muchos casos de la capacitación profesional pertinente para esta multiplicidad de cuestiones, como más adelante razonaremos.

Con esto no quiero decir que el personal penitenciario deba saber de todo un poco, que en cierto modo es lo que ahora ocurre. Es evidente que se requiere una especialización, tal y como ya se va produciendo. Quiero decir más bien que los actuales gestores penitenciarios (tanto en los servicios centrales como en los equipos directivos de los centros penitenciarios en sus distintos niveles) no han sido directa y específicamente formados para gestionar organizaciones humanas de la complejidad de las prisiones. Están, eso sí, en posesión de una mayor o menor experiencia como funcionarios penitenciarios, en muchos casos son titulados superiores en alguna rama de las ciencias sociales o jurídicas, y han recibido una amalgama de información general sobre la delincuencia. Todo ello unido a la buena voluntad y el sentido común pueden dar lugar a una buena gestión penitenciaria pero no la aseguran con unas mínimas garantías.

Un segundo problema -conexo al anterior- es el relativo a los diferentes *roles penitenciarios y los profesionales que los desempeñan*.

En el polo opuesto a lo antes señalado, existe en los cuerpos penitenciarios de base un desproporcionado desajuste entre el nivel académico exigido a los can-

didatos a funcionarios de prisiones (bachillerato superior o una diplomatura universitaria) y las rudimentarias tareas que realizan (tales como contar a los internos, cachearles, abrir y cerrar puertas, vigilar dependencias y pasillos, o emitir informes disciplinarios).

Las razones de esta desproporción -única en los sistemas penitenciarios que conocemos- tienen una génesis sindical y económica cuyo análisis no es objeto de esta intervención. Pero sí lo es la constatación de que este desequilibrio entre formación general y roles asignados a los funcionarios penitenciarios es, sin duda, una fuente importante de frustración y desencanto para una buena parte del personal que trabaja en nuestras prisiones.

Quiero llamar la atención de todos ustedes sobre el contraste extremado entre nuestra primera y segunda constatación. Por un lado, las prisiones requieren en sus más bajos niveles de actividad funcionarios con un elevado nivel académico, personal al que se asignan generalmente actividades de baja cualificación, tales como las enumeradas anteriormente. Por otro, de entre este personal se extrae en muchos casos el personal directivo del que, sin un entrenamiento apropiado, se requiere que haga funcionar y bien las complejas organizaciones penitenciarias.

El tercero de los puntos problemáticos al que voy a referirme es el de la *selección y formación de los profesionales penitenciarios*. Como todos ustedes conocen muy bien, las administraciones públicas españolas seleccionan a su personal mediante oposiciones. Tras esta selección el personal elegido pasa por un curso de formación de algunas semanas. Concluido lo cual se considera al funcionario capacitado para el ejercicio de su puesto de trabajo.

Veamos cómo tiene esto lugar en la administración penitenciaria. En Cataluña, por ejemplo, los candidatos a funcionarios de prisiones deben superar una oposición cuyo temario (entre 50 y 65 temas) está formado en un 95% por temas de contenido jurídico -Derecho Constitucional, Derecho Administrativo, Derecho Penal, Derecho Procesal y Derecho Penitenciario- y en un 5% por temas relativos a las explicaciones más comunes sobre la delincuencia y su abordaje. No existe ningún tema en el programa referido a las técnicas de trabajo de los funcionarios que serán objeto de su actuación, del tipo de técnicas de manejo de grupos, comunicación, manejo de situaciones de agresividad, negociación en situaciones de crisis, identificación de personas, investigación de incidentes u observación de la conducta, etc.

Por otra parte el curso inicial de capacitación para estos funcionarios dedica un 52% de su tiempo a materias jurídicas, un 5% a criminología y delincuencia, un 15% a la explicación de los programas sanitarios que se llevan a cabo en las prisiones, un 15% a los de educación y rehabilitación y sólo un 12% del tiempo del curso es empleado en la instrucción en concretas y específicas tareas y técnicas de trabajo: en concreto en técnicas de entrevista, observación de conducta, redacción de informes escritos y dactiloscopia (véanse los Programas de Actividades del Centre d'Estudis i Formació del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña de los años 1986, 1987 y 1988). No muy diferente es el panorama relativo a la selección y formación del resto de personal penitenciario -psicólogos, criminó-



logos, profesores, trabajadores sociales, etc.- con algunas honrosas excepciones -entre las que destaca la más adecuada formación que últimamente se viene dando a los educadores-. Semejantes son los problemas que aquejan a la formación del personal penitenciario en otros países como es el caso de Francia (Ezraty, 1987; *La Formation des personnels penitentiaires*, 1988). La inmediata consecuencia de esta forma de proceder es que, ante la ausencia de entrenamiento de base, los distintos profesionales que van llegando a las prisiones tienden a reproducir usos y modos de hacer de sus homólogos que ya trabajan en ellas. De esta forma se perpetúan viejos y estereotipados hábitos profesionales y se dificulta la innovación y tecnificación (Rosillo Cascante, 1988).

Permítanme un símil que ilustre la situación de la formación del personal penitenciario. Imaginen que se seleccionara a un grupo de personas para formarles en la construcción de edificios y a quienes se encargara la efectiva construcción de un edificio. Imaginen que a estas personas, albañiles, maestros, jefe de obra, aparejador y arquitecto, se les explicara y formara concienzudamente en la finalidad que tienen los edificios, los tipos de edificios, los objetivos que deben cumplir, la historia de los mismos, la filosofía urbanística de nuestro tiempo y la profunda discusión sobre la conveniencia o no de que existan grandes edificios en las ciudades. Todo ello, sin duda, interesante en todos los casos y, seguramente, necesario en la formación de los aparejadores y de los arquitectos. Pero imaginen que en los planes de formación de todo este personal no se les prepare en las técnicas necesarias para diseñar edificios, calcular sus resistencias, planificar las estrategias más adecuadas para su construcción, preparar los cimientos, preparar y utilizar el hierro y la argamasa; en definitiva a poner un ladrillo sobre otro. Sin estas técnicas, ¿podrían estas personas construir algún edificio? Cosa distinta es que estuvieran o no dispuestas a construirlo, en función de sus propias creencias o valores éticos. Pero en el supuesto de que quisieran, ¿tendrían los conocimientos adecuados para construirlos? Pues bien, esta situación se ha producido en la formación de personal penitenciario.

Por otra parte, durante los últimos años ha habido en España diversos congresos, jornadas y seminarios criminológicos y penitenciarios. Podrían haber jugado un papel importante en la formación de los profesionales de la ejecución penal.

Sin embargo, la mayor parte de las reflexiones e intervenciones habidas en los mismos han tenido un carácter ideológico y moralizante sobre las prisiones, la necesidad o no de las mismas y el necesario respeto a las personas en ellas. Todo esto era necesario en nuestro país, sin duda. Pero, desgraciadamente, este tipo de discursos poco o nada ha aportado a la definición e innovación de la actividad penitenciaria. Antes bien, en muchos casos, el discurso ideológico ha creado suma confusión entre los profesionales penitenciarios. Les ha desanimado. Ha propiciado su inhibición para hacer cosas positivas en las prisiones. Tal fue, por ejemplo, el caso en las últimas Jornadas Penitenciarias Andaluzas celebradas en Almería, en donde tras una intervención de cariz ideológico sobre las potenciales maldades de la prisión, el propio inspector de tratamiento de la Dirección General de Instituciones Penitenciarias concluía en presencia de una mayoritaria audiencia de penitenciarios: "lo mejor que podemos hacer en las prisiones, es no hacer nada".

El panorama en este punto -selección y formación del personal penitenciario en su conjunto- es desolador. No más que el que se produce en la mayoría de ámbitos de la Administración y, especialmente, en lo que se refiere a la administración de la justicia. Podríamos concluir con la siguiente afirmación: la selección y formación del personal penitenciario está hiperjuridicalizada y es demasiado teórica e inconsistente con las exigencias y complejidad de gestión de las organizaciones penitenciarias.

La opinión de los mismos funcionarios que son formados coincide en este punto de vista. Tras finalizar cada curso de formación de funcionarios penitenciarios en Cataluña, el Centro de Estudios y Formación aplica unos cuestionarios para recoger las opiniones de los alumnos sobre los diferentes cursos y las materias en ellos impartidas. Un análisis de estas valoraciones permite extraer la siguiente conclusión: los estudiantes valoran más positivamente las materias concretas referidas a específicas técnicas de trabajo (tales como animación sociocultural u observación de conducta...), cuando éstas han sido incluídas en los programas, que las de formación general en derecho, psicología o criminología; consideran las primeras de mayor utilidad para su trabajo.

El último foco problemático sobre el que quiero reflexionar con ustedes es el referido a la *motivación del personal penitenciario*.

Competencia profesional y motivación son los dos pilares sobre los que pivota un eficaz desempeño en el trabajo. Las empresas lo saben bien y ponen en marcha estrategias de formación para aumentar la capacitación de su personal y mecanismos de incentivo económico o de promoción para mejorar su motivación.

Desgraciadamente, la administración española en su conjunto ha dado muestras de ser incapaz hasta ahora de generar estrategias motivadoras que aseguren un rendimiento estable de sus funcionarios. Cuando las propias leyes así lo han pretendido mediante el uso, por ejemplo, de incentivos económicos, tales como el complemento de productividad, tal pretensión se ha desfigurado mediante el reparto absurdamente igualitario del incentivo, que de esta forma ha dejado de serlo.

A este negativo estado de cosas no escapa la administración penitenciaria y su personal. Produciéndose en muchos casos altas cotas de absentismo laboral, pronto desánimo y rutinización de las tareas que se realizan, lo que añade nuevos elementos negativos a las posibilidades de estructuración y logro de las metas y objetivos de las organizaciones penitenciarias.

## CONCLUSIONES

Frente a esta situación, una más adecuada selección y formación del personal penitenciario que ha de gestionar las organizaciones penitenciarias exigirá actuaciones firmes en los siguientes ámbitos:

1.- Ruptura de la endogamia funcional por lo que a la gestión directiva de las prisiones se refiere, posibilitando el acceso a la misma de profesionales de otros ámbitos de la administración y de la gestión privada.



2.- *Tecnificación de la selección y formación en un sentido literal de la expresión: es decir seleccionar al personal y formarle para su adecuado desempeño en concretas tareas y técnicas de utilidad penitenciaria. No quiero referirme aquí sólo a aquellas que en la mayoría de los casos ahora se realizan (fundamentalmente técnicas de control, a las que antes he aludido) sino también a aquellas otras que un análisis del funcionamiento y objetivos de las prisiones revelarían como útiles.*

Les concretaré a ustedes esta idea con un ejemplo. Actualmente los funcionarios penitenciarios del cuerpo de ayudantes -en torno al 72% del personal que trabaja en las prisiones españolas- tiene legalmente asignadas funciones de custodia de la población reclusa y genéricas obligaciones de colaboración en las actividades de tratamiento de los internos. En realidad las tareas concretas que estos funcionarios realizan son: contar a los internos, controlar sus movimientos, autorizar sus desplazamientos, cachearles, reducir sus actos violentos compulsivamente o mediante aislamiento, advertirles sobre su comportamiento, indagar hechos delictivos o sancionables y emitir informes disciplinarios.

Pero además de éstas podrían ser realizadas *tareas como las siguientes*: informar a los internos sobre múltiples aspectos de su estancia en prisión, como el funcionamiento de su unidad de vida, qué cosas positivas se esperan de ellos, etc; reforzar verbalmente la ejecución de los internos en los diferentes programas, mediante su atención, alabanza, etc.; participar como monitores con parte de su tiempo de trabajo en los programas escolares, de animación sociocultural y deportivo; o como instructor en técnicas especiales de entrenamiento (del tipo habilidades sociales y otras).

Una transformación como ésta ha sido ya culminada con éxito en relación con otros colectivos de profesionales penitenciarios, como es por ejemplo el caso de los educadores. Hace tres años los educadores realizaban en las prisiones de Cataluña las siguientes actividades principales: leer y repartir el correo de los internos, entrar en los patios abarrotados de internos y recoger sus demandas de información sobre su situación jurídico-penal, contestar estas demandas, realizar informes para la clasificación de los internos o la concesión de permisos. Estas tareas llenaban la jornada laboral de los educadores. Sin que pueda afirmarse que todas estas actividades sean inútiles, es evidente, en cambio, que no son las tareas más apropiadas para ser desarrolladas por un educador en una prisión. De este modo, fueron enunciadas cuáles debían ser estas actividades: entre ellas, la confección y monitorización de cíclicos programas de animación sociocultural -que incluyen actividades de teatro, videoforum, comentario de prensa, programas radiofónicos, talleres de pintura, manualidades, etc- monitorización de programas deportivos, de habilidades de vida, de técnicas cognitivo-conductuales -como habilidades sociales, inoculación de estrés, pensamiento lateral o desarrollo ético-, observación sistemática de la conducta de los internos y monitorización de sus salidas programadas al exterior. A continuación los educadores fueron entrenados en el uso de estas técnicas, y su aplicación fue programada en los planes de actividades de los Centros Penitenciarios. Todo ello más un cercano seguimiento ha propiciado una sustancial transformación del tipo de tareas que desarrollan los educadores en las prisiones de Cataluña.

No encontramos razón alguna para que un planteamiento como éste no pueda concretarse por lo que se refiere a las tareas que llevan a cabo otros funcionarios penitenciarios.

Es, por otro lado, evidente que el personal directivo debería recibir específica formación relacionada con la gestión de organizaciones humanas, tal como planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección y formación de personal, estructura y organización de las instituciones, comportamiento humano en las instituciones, análisis del entorno sociolaboral, dirección de grupos humanos, política de la organización, control de gestión y legislación.

Mientras que el personal denominado de tratamiento o personal técnico especializado debería ser seleccionado y recibir específica formación en los siguientes ámbitos: en primer lugar, en lo relativo al diseño organizativo de las instituciones penitenciarias, atendiendo a aspectos como la distribución horaria, la secuenciación de actividades, la distribución y ocupación de espacios, la motivación de los internos, el abordaje de situaciones de crisis y el entrenamiento del personal de base; en segundo lugar debería sistemáticamente actualizar su información y formación en lo que se refiere a los programas y técnicas de tratamiento que se han mostrado más eficaces en el concreto abordaje de la conducta criminal. Su doble formación en uno y otro terreno les permitiría formular propuestas razonables para la mejora institucional y la rehabilitación de los internos.

3.- En tercer lugar, la administración penitenciaria debería romper algunos moldes tradicionales e introducir más eficaces mecanismos de motivación de su personal, tal y como hemos apuntado.

Sólo sobre la base de estos tres planteamientos -ruptura de la endogamia funcional en la gestión directiva de las prisiones, innovación técnica en la capacitación del personal penitenciario, con atención tanto a las necesidades organizativas de la propia prisión como de los internos, y motivación del personal- creemos que es posible una renovación firme de las prisiones para hacerlas más funcionales y eficaces, mientras deban existir, en el logro de sus objetivos.

## REFERENCIAS

- ROSILLO CASCANTE, L. (1988) "En torno a la formación del ayudante de instituciones penitenciarias". Comunicación presentada en las *Primeres Jornades Penitenciàries de Catalunya: Presó i Comunitat*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Pp. 210-213.
- EZRATY, M. (1987) "Formación del personal penitenciario". Comunicación presentada en las *III Jornades Penitenciàries Andalusas*. Sevilla: Consejería de Gobernación. Pp. 169-182.
- "La Formation des personnels penitentiaires". *Revue penitentiaire et de droit penal*. Núm. 1 (Janvier-Mars 1988), págs. 9-48.



