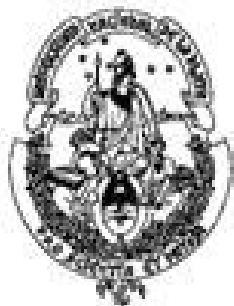


Una aproximación a las transformaciones  
en la cultura organizacional en un instituto  
de formación de las fuerzas de seguridad.  
Trabajo de campo.



Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Integrantes:

- Cirelli, Agustina. agustinamc@hotmai.com.ar 00555/6
- Nejamkin, Florencia. nonatandil@hotmail.com 00103/8
- Minghetti, Juliana. juliana.minghettidiez@gmail.com 00101/7
- Nieto, Pilar. piunieto@gmail.com 00104/0

## Índice:

- **Presentación.** pág. 3 - 4
  
- **Una aproximación a las organizaciones de seguridad.** pág. 4 - 7
  
- **Análisis de caso: “Más que una *institución total*, una *institución asimiladora* volcada para la realización de una victoria cultural”** pág.  
**8 - 21**
  - Cultura organizacional.
  - Los Planes de estudio.
  - La institucion y el contexto.
  
- **Reflexiones finales.** pág. 22 - 23
  
- **Bibliografía.** pág. 24 - 25

## Presentación:

La presente ponencia surge del trabajo final de la materia Sociología de las Organizaciones donde se propone a los alumnos realizar un abordaje de los contenidos aprendidos a lo largo del cuatrimestre de manera empírica. Se busca que a partir de la selección de una organización, a preferencia de los alumnos, se pueda hacer uso de los conceptos y categorías analíticas vistas en clase, ya sea para plasmarlos sobre la organización o bien para ponerlos en tensión con esta.

La organización que seleccionamos, es un Instituto Superior de Formación y Capacitación del Personal Penitenciario. Desde sus orígenes, este Instituto se propuso como meta la formación integral de sus alumnos mediante actividades áulicas, prácticas deportivas, el cuidado por la salud, la asistencia social, psicológica, pedagógica, y religiosa, la educación complementaria, a través de la participación en diversos acontecimientos de índole social y cultural y, también, a partir de los viajes de egreso de las distintas promociones que en los últimos años se efectuaron fuera del país, aunando intereses profesionales y culturales.

De esta forma, a partir de las primeras aproximaciones, surge el interés de indagar acerca de la presencia de un *nuevo paradigma* en dicha institución, el cual irrumpe con el *viejo paradigma* cuya principal característica se la asocia con las prácticas militarizadas <sup>1</sup>.

En los últimos años de la década de los noventa y principios del 2000 se produce un aumento estrepitoso de detenidos, lo que produce situaciones de hacinamiento y condiciones insalubres en las cárceles, así como también, nuevas formas de delito<sup>2</sup>. Se hace necesaria así una reestructuración en las Fuerzas de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires a nivel general y en el Servicio Penitenciario Bonaerense (a partir de aquí SPB.) en particular, en términos de infraestructura, construcción y gestación de nuevas unidades y cambios institucionales que respondan a las necesidades y problemáticas del contexto particular.

Siguiendo a Castro (2009), en el año 2004 el gobierno provincial decreta un estado de emergencia físico-funcional del SPB., la ley 13.189 dispuso tal estado a partir de mayo de 2004, vinculado a obras en construcción, refacción de unidades y dependencias carcelarias

<sup>1</sup> “La formación en las primeras etapas, estuvo marcada por aspectos militares, apoyándose las estructuras sobre reglamentaciones de los institutos de seguridad y fuerzas Armadas, constituyendo además esta formación, una excepción al servicio militar”. (Información obtenida de la página oficial del Instituto <http://www.spb.gba.gov.ar/>).

<sup>2</sup> “Según dato del CELS, desde mediados de la década del noventa, se produjo en todo el país un considerable incremento de la población carcelaria; y particularmente, en la provincia de Buenos Aires, entre 1994 y 2005 la cantidad de personas detenidas casi se triplicó” (Castro, 2009)

con el fin de adecuar dichos espacios (habitacional y antisiniestralmente). Estas transformaciones históricas serán luego las que derivan en un cambio de paradigma.

El *nuevo paradigma* empieza a gestarse en el año 2005, frente a la declaración del mencionado estado de emergencia de las Fuerzas de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. En este sentido se ve afectada la institución estudiada. Creemos que el surgimiento del *nuevo paradigma* impacta en la institución redefiniendo los objetivos de esta y transformando su *cultura organizacional*. Tales cambios se ven plasmados en los contenidos de los planes de estudios y en los actores que forman parte de ella. Nos parece de suma importancia poner en contraste el *nuevo paradigma* y el *viejo paradigma*, teniendo en cuenta que creemos que este último no es algo que se deja atrás, sino que esto es parte de un proceso reciente y que ambos paradigmas, de cierta manera, conviven.

Algunos de los interrogantes que se nos presentaron fueron: ¿Cómo emerge el *nuevo paradigma*?, ¿qué factores contribuyeron a dicha ruptura?, ¿qué impacto tuvo a nivel institución, en la formación del alumnado?, ¿se puede pensar un cambio en la *cultura organizacional*?

Desde una metodología cualitativa, comprensiva de lo social como lugar de producción de sentidos, valorizaciones y prácticas culturales (Wehle y Anconetani; 2010), las estrategias de intervención que adoptamos para el desarrollo del trabajo de campo fueron entrevistas a distintos actores de la institución: dos alumnos, dos profesores y el Secretario Académico. También realizamos observación participante en una charla que dictó un juez a la que concurrimos, en el cierre de la semana del cadete y en las diferentes visitas para realizar entrevistas o conversar con el Secretario Académico. Asimismo analizamos documentos institucionales que nos fueron compartidos, como el acuerdo de convivencia y la página oficial del SPB.

La realización del trabajo de campo se efectuó entre Mayo - Agosto del 2014. En primer lugar expondremos las características del viejo paradigma y luego se presentarán los cambios en la cultura organizacional, los planes de estudio y la relación contexto - organización, haciendo énfasis en el nuevo paradigma. Finalizaremos la investigación con algunas reflexiones sobre la misma.

## **Una aproximación hacia organizaciones de seguridad.**

Las instituciones se definen a partir de sus mutuas articulaciones y conexiones, así como también, a partir de sus dislocaciones y rupturas. Una multiplicidad de relaciones y vinculaciones que conforman un entramado en permanente movimiento. La diversidad de las configuraciones institucionales serán las que posibiliten la conformación de los diferentes paisajes organizacionales, los cuales pueden adquirir mayor o menor relevancia de acuerdo al rol que cumplen en determinado momento histórico. En particular, respecto del tipo de organización analizada, Galvani (2006, pág. 6) concibe:

*“Los establecimientos destinados a formar el personal de las fuerzas de seguridad, como es el caso de la escuela de cadetes del SPB., son lugares donde hay una estricta regulación de las rutinas y las actividades, a la cual se tienen que someter los aspirantes a agentes. Esta característica es, a grandes rasgos, lo que a partir de Foucault se entiende por disciplina.”*

Foucault (1989, pág. 159) sostiene que la disciplina es el método que permite el “(...) *Control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les impone una relación de docilidad-utilidad.*”

Consideramos que tal paisaje organizacional se ha ido modificando en el transcurso de los últimos quince años, cuando la institución estudiada se ha visto obligada a redefinir sus objetivos institucionales, perfil, modalidad, sus prácticas y hasta la relación con el entorno. Esto se produce ante la presencia de demandas sociales que ponen en evidencia determinadas realidades, como lo son la sobrepoblación carcelaria, condiciones insalubres en las cárceles, el abuso policial, nuevas formas de delito, entre otras.

La dimensión histórica de la organización será reveladora del significado que adquieren dichas configuraciones. Como sostiene Ibarra Colado (2006) la ausencia de esta dimensión es hacer un “*uso irreflexivo en el análisis organizacional*”. De esta manera un abordaje histórico de la institución estudiada, bajo la presencia de la caracterización de *viejo paradigma y nuevo paradigma*, nos permitirá visualizar estas transformaciones.

A su vez tomaremos el concepto de *institución total*, de Goffman (1961, pág. 13), categoría analítica que servirá para hacer un seguimiento de este proceso del que entendemos que no es lineal ni estático. “*Una institución total puede definirse como un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente.*”

La etapa que identificamos como *viejo paradigma* versa sobre determinadas características, las cuales hemos ido enumerando a partir de la revisión de diversos estudios

empíricos sobre las distintas escuelas de formación de las fuerzas de seguridad, o agentes penitenciarios.

Su principal rasgo, siguiendo a Galvani (2006), se vincula con un régimen de semi-internación, donde los alumnos del SPB. durante el ciclo lectivo, permanecían de lunes a viernes y, con excepción de los que debían realizar guardias o se encontraban bajo un castigo, podrían retirarse los días sábado y domingo. En este mismo sentido, explica Mouzo (2012), el encierro será el soporte para la posterior aplicación de técnicas disciplinarias (coerciones físicas, sanciones arbitrarias, etc.). Este paradigma se encuentra asociado con la militarización de las prácticas y un alto grado de exigencia en sus normas.

Juntas, estas tres características simbolizan obstáculos que se oponen a la interacción con el exterior, haciendo de la escuela de formación penitenciaria una institución de carácter absorbente y totalizadora. Pues como sostiene Sirimarco (2004, pág. 190) para crear el “*ser policial*” es necesario que se despoje al sujeto de todo aquello de lo civil, lo proveniente del mundo exterior. “*Se trata más bien, del abandono irrecuperable de lo civil como condición imprescindible para devenir policía. El período educativo, antes que una transición, conlleva un cambio de paradigma, en tanto es la ruptura de posturas (civiles) pasadas la que posibilita la posterior adquisición del nuevo estado.*” Aquí creemos que la noción de *institución total* se conecta con las características nombradas previamente.

Vemos, a partir de ello, que el concepto de *institución total* se encuentra distante o difuminado. La educación que recibe el personal penitenciario comenzó a ser recurrentemente sospechada cada vez que se repudió la modalidad de ciertas prácticas por parte de los penitenciarios. La respuesta a ello apuntó a reformas educativas centradas en modificaciones a nivel curricular y organizativo.

Así, el *nuevo paradigma* incluye importantes cambios en la institución:

“*Los cambios que más afectaron la vida cotidiana dentro del establecimiento, fueron: 1- El régimen pasó a ser ‘abierto’ (los cadetes debían concurrir solamente en los horarios de cursada, y dormían en sus casas); y 2- Se suprimieron (al menos en teoría) todas las prácticas que sus propios miembros identificaban con los militares. Principalmente, se suprimió lo que se denomina ‘instrucción’ (ejercicios físicos como ‘carrera march’, ‘cuerpo a tierra’, etc.) y las formas protocolares de trato entre superiores y subordinados (saludos, venias, etc.)*” (Galvani; 2006, pág. 8).

En términos generales, y en articulación con lo desarrollado anteriormente, se observa que en la institución ha habido una flexibilización en las normas y prácticas. Esto será el puntapié que nos permitirá abordar el complejo institucional desde otra perspectiva, ya no

bajo la caracterización que han hecho varios autores sobre esta, es decir, bajo la categoría de institución cerrada y totalizante.

**Análisis de caso: “Más que una *institución total*, una *institución asimiladora* volcada para la realización de una victoria cultural”<sup>3</sup>.**

**- LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nos resulta propicio adentrarnos en la *dimensión cultural* de la institución. Sostenemos que esta dimensión nos permitirá continuar nuestro análisis sobre cómo opera el viejo y nuevo paradigma, así como también, para dar cuenta de aquello que persiste o no a través del tiempo.

El término *cultura* trae aparejado un amplio espectro de dimensiones, categorías e indicadores que han estado en el centro de diversos debates dentro de las Ciencias Sociales. Coincidimos con Crozier y Friedberg (1990, pág. 172) que “*la cultura es instrumento y es capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones e intercambios con otros (...)*”. Si analizamos la cultura en el marco de una organización con distintos actores involucrados, tal como es el caso de la institución estudiada, resulta adecuado tomar el término *cultura organizacional*, concepto que también ha sido víctima de distintos posicionamientos teóricos.

En este sentido, nos basaremos en aquello que Frassa (2011, pág. 81-82) identifica como puntos de consenso, entre la multiplicidad y heterogeneidad teórica al respecto. Por un lado se concibe a la organización “*como un lugar de creación simbólica e identitaria, productora de conocimientos y dadora de significados y sentidos a la acción de sus miembros (...) la cultura es una variable explicativa central para analizar la permanencia o el cambio de los esquemas interpretativos compartidos que hacen posible la organización a lo largo del tiempo*”; por otro lado se consensua que la cultura otorga fundamento a la acción, ya que la misma afecta el comportamiento de los miembros de la organización; así como también que la cultura tiende a preservar, en mayor o menor medida, sus rasgos centrales a lo largo del tiempo. Por último, la autora sostiene que “*se reconoce el carácter dinámico y heterogéneo de la cultura organizacional*” ya que se la concibe como un producto socio-histórico, dimensión que se nos presenta como fundamental en nuestro objeto de estudio, teniendo en cuenta lo desarrollado anteriormente.

Siguiendo el abordaje de la *cultura*, consideramos que la institución cada vez que recibe a sus alumnos intenta generar la identificación de los aspirantes con un cuerpo penitenciario.

---

<sup>3</sup> Sabina Frederic y otros; 2013, Introducción, pág. 25. “De armas llevar”



Parafraseando a Hathy (2004, pág. 6) se forma un *ethos y habitus* policial, se estructura un mundo simbólico, el cual funcionará como operador práctico estructurador de las visiones, prácticas y juicios. De esta manera señalamos que los institutos de formación son la primera instancia de un proceso en el que los sujetos van adquiriendo valores y prácticas que conforman el entramado de una cultura determinada, en este caso, de la cultura penitenciaria. Coincidimos en este punto con Frassa, al considerar la cultura como instrumento que otorga significado y fundamento a las acciones llevadas a cabo por los miembros de una organización.

Esta cultura también se verá reflejada en la práctica profesional, es decir, en el lugar de trabajo: la cárcel; a su vez, este espacio laboral contribuirá a la constante modificación de la cultura.

En ese sentido, Monjardet (2010), al realizar un estudio sobre las características de las fuerzas policiales, menciona la existencia de una cultura propia de los policías, la cual se caracteriza como un sistema de valores que se despliega en el cruce de la autonomía práctica y determina las prácticas desarrolladas por los agentes. En la misma línea, Frederic y otros (2013, pág. 26), mencionan la construcción del “sujeto policial”: *“El ser policía se revela, entonces, como una característica identitaria; es el self que estructura su vida completa. Es a partir de su estado policial que ellos elaboran su ser en el mundo”*, aquí vemos cómo se retoma la idea de la socialización como un proceso que completa la identidad del sujeto formando una cultura determinada.

A continuación analizaremos los efectos que el *nuevo paradigma* tuvo en la cultura organizacional y en los objetivos de la institución. En cuanto al funcionamiento de las actividades y normas que se llevan a cabo dentro de la organización, en el marco del *nuevo paradigma*, podemos percibir que sufrieron cierta flexibilización las siguientes dimensiones: **horarios, sanciones, vestimenta, saludos protocolares y desfiles.**

Mediante estas dimensiones de análisis abordaremos la *cultura organizacional* empíricamente en nuestra organización. Para ello creemos interesante iniciar el análisis con el modelo metodológico propuesto por Edgar Schein (1982) aunque en nuestro análisis no abordamos las tres dimensiones propuestas por el autor. Schein propone tres niveles de análisis de la cultura, los cuales van desde los componentes más visibles hasta los más intangibles de la cultura organizacional; estos niveles están conformados por artefactos culturales, es decir, aquellos elementos de la cultura que son visibles y tangibles; el segundo nivel pertenece a los valores que dictan la normativa o función moral, señalando a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave; y por último, las

presunciones básicas, aquellos elementos de comprensión de los niveles anteriores y poseedores de un componente invisible y no consciente (Wehle y Anconetani; 2010, pág. 6).

En primer lugar podemos identificar una ruptura en la modalidad tradicional por la que transitaba la escuela, en relación a los **horarios** y los tiempos. En este sentido pudimos corroborar a través de la información recaudada, que en un primer momento los alumnos de la institución permanecían en la misma durante todo el día, dormían allí de lunes a viernes y sólo regresaban a sus hogares los fines de semana. Este régimen de internación sufre una modificación, donde ahora los alumnos cursan durante el día y luego regresan a sus hogares. Este cambio, siguiendo a Galvani (2006), se desarrolla en el pasaje de un régimen de internación a un régimen abierto. En esta línea, el Secretario Académico<sup>4</sup> nos comentaba:

*“Mirá, lo que había de militar era el encierro. Entrábamos el domingo a la noche y salíamos acá de franco los viernes a la tarde. Si te portabas bien.”* (Él mismo relata su ingreso a la Escuela de Cadetes en 1999). *“Y si, ya venía en un proceso de cambio. En el 2005 bueno, el internado no va más. Donde dormían los cadetes ahora hay aulas, ¿sí? Un cambio importante. Lindo. Por lo menos desde mi punto de vista.”*

Con respecto a las **sanciones**, las mismas se han ido modificando dependiendo del régimen establecido. A partir del 2005 las sanciones ya no se basan en la realización de castigos corporales, actualmente, cuando no se obedece una orden o se corrompe una regla establecida la modalidad que se adopta es la apertura de un sumario. Esta sanción se ve luego reflejada en el legajo profesional, que termina perjudicando el puntaje final. Sin embargo el *nuevo paradigma* da a los alumnos la posibilidad de efectuar un descargo, el cual funciona como una instancia que media la concreción de la sanción. Uno de los alumnos nos contaba lo siguiente:

*“(…) Te hacen hacer los famosos descargos... los encargados te piden descargo porque por ahí tenes el pelo largo. Vos en el descargo tenes que poner, por qué tenes el pelo largo, todo el verso, en la ciudad de La Plata... el suscrito tiene el pelo largo porque no tuvo tiempo de ir a cortarse el pelo dado que tenía el hijo enfermo, por ejemplo. Pero si no te explicas bien en el descargo, ahí viene la sanción. El descargo es*

---

<sup>4</sup> Los nombres de los entrevistados no serán revelados con el fin de preservar su identidad.

*para defenderte. Sino te ponen la sanción, que es mantenimiento de espacios comunes, que es limpiar, casi siempre un fin de semana sábado o domingo, son dos o tres horas (...)*”

Esto se opone a las medidas que prevalecían anteriormente, donde se recurría a esfuerzos físicos, como flexiones de brazos, extensión de la jornada o se procedía a quitarles su día de franco.

Aquí vemos como, la disciplina y el control, retomando a Foucault (1989), se hacen presentes. Si bien entre un momento y otro identificamos ciertas distancias, como lo es en cierta medida el abandono del control mediante las operaciones del cuerpo, consideramos que en el *nuevo paradigma* la disciplina y el control se hacen presentes mediante otras formas de aplicación más implícitas, como lo es la apertura de sumarios, garantizando de una manera u otra la sujeción constante e imponiendo una relación de docilidad-utilidad elementales en la institución.

Cuando nos adentramos en la cuestión del **uniforme**, comenzamos a ver la carga significativa que el mismo comprende y donde pudimos observar cómo cierta disciplina sobre el cuerpo se hace presente.

Los alumnos poseen tres uniformes: el de *faena*, que utilizan para trabajar, otro que es para *aula* (corbata y tricota escote en V), y el *deportivo*, para educación física (todo el conjunto azul salvo la remera que es blanca).

La prolijidad y pulcritud de la vestimenta y el peinado es algo que hay que cuidar y mantener “presentable” todos los días. En el caso de los varones uno de los alumnos nos contaba que deben llevar el pelo corto y con gel, y las mujeres se hacen una trenza cosida bien ajustada y prolija. En el caso de los zapatos, utilizan borcegos, los mismos deben estar limpios y en buen estado; el mismo alumno nos contaba que estos no deben estar por fuera del pantalón, ya que esto era considerado una práctica militar, la cual busca desplazarse. A él le resultaba incómodo dado que su pantalón no tiene elástico al estilo babucha y no le gustaba su apariencia: “*así parezco un obrero*” nos expresó, y por lo tanto usaba los borcegos por fuera del pantalón.

En este sentido, otro alumno manifestaba lo siguiente:

Alumno2: “*(...) sí son exigentes, con todo lo que es apariencia, el pelo, la barba. (...) Por ejemplo, tenes que tener un escudo de la escuela y otro del servicio, después tenes*

*la jerarquía, que son los palitos que indican si sos cadete de primer año, de segundo, de tercero... después tenés acá el gafete con el nombre. Después tenes que estar impecable, los borcegos impecable, todo impecable”.*

Entrevistadora: *“Y qué pasa si no tenes todo impecable?”.*

Alumno2: *“Te lo hacen arreglar ahí en el momento y te hacen pasar un papelón adelante todos, y si no te hacen hacer los famosos descargos”.*

En la entrevista al mismo alumno éste expresó que no le gustaba utilizar la insignia jerárquica, porque denota la posición que ocupa cada uno jerárquicamente, y esto llevaba a la rivalidad entre los diferentes grados. Esto nos decía:

Alumno2: *“(...) el año pasado que éramos los de primero nos hicieron la vida imposible a todos, por ejemplo, teníamos franco a las seis de la tarde y los encargados eran de segundo, nos daban más vueltas para darnos el franco, nos tenían boludeando, te verdugean, te tienen dos horas boludeando ahí y vos desesperado porque te quieres ir”.*

Entrevistadora: *“¿Y por qué les hacen eso?”.*

Alumno2: *“Porque a ellos les hicieron lo mismo, entonces es un círculo. Ya después te acostumbras, una vez que pasas el primero ya está, pero te hacen las mil y una. (...) y los superiores les dicen, ‘si, dale, que se acostumbren’ y en parte está bien porque en la unidad no va a ser más lindo...”*

De la cita anterior podemos analizar lo que ocurre, y es que, al tener la oportunidad de quitarse la insignia jerárquica, algunos lo hacen, y esto produce un llamado de atención. El alumno1 nos comenta que frente a estas desobediencias las autoridades se ponen exigentes.

Vemos aquí que el uniforme funciona como dispositivo de control, no solo dentro de la escuela, el hecho de portar el uniforme fuera de la institución también lleva consigo una gran carga simbólica. Desde el discurso institucional, se pone en juego la figura del funcionario público, el Secretario Académico así lo menciona:

*“El hecho de portar uniforme ya representa a la institución. Entonces le exigimos que tenga un comportamiento acorde en la vía pública también” .*

A modo de ejemplo, el alumno2 nos contó que le abrieron un sumario cuando otro alumno de la escuela lo vio a él y a su novia caminando de la mano en el centro de la ciudad,

portando él su uniforme. Vemos aquí que el hecho de considerar determinadas prácticas como transgresoras no parte sólo de la institución, sino que es un mecanismo que también los mismos alumnos reproducen.

Entendemos con el ejemplo citado que la conducta que la persona debe adoptar una vez que ingresa a la institución, trasciende el ámbito educativo, expandiéndose a la vida privada. Aquí observamos lo expresado por Frederic y otros (2012) acerca de la construcción del “sujeto policial” donde el mismo se revela como una característica identitaria, la cual estructura y elabora su ser en el mundo.

Por otro lado, a través de las entrevistas recogimos información acerca de los **saludos protocolares** y **desfiles**, los cuales ya no se encuentran presentes en la cotidianeidad de la institución.

Estos ocupan ahora otro lugar, los **saludos** continúan siendo cordiales y respetuosos asemejándose a los saludos presentes en otras organizaciones. Los alumnos nos expresaban que si bien ya no realizan el conocido “saludo militar”, el cual nos mostraban con la mímica (llevándose la mano derecha con los dedos juntos hacia la sien), sí debían saludar a sus superiores con un “Buenos días” seguido de la jerarquía, por respeto. Esto se refleja en la conversación establecida con el alumno1 de la institución:

Entrevistadora: “-Nuestro primer contacto fue el Secretario Académico-.”

Alumno1: “-¿Quién?- (desentendido).”

Entrevistadora: “-Mariano Pérez-.<sup>5</sup>”

Alumno1: “-¡Ah! Si, El Regente...-.”

En cuanto a los **desfiles**, Sirimarco (2004, pág. 3) menciona la siguiente cuestión: *“Desfilarse es ejecutar ejercicios rígidamente pautados y seguir un orden y un ritmo establecidos: aquel que no marche al unísono con sus compañeros es castigado, como lo es el que realiza un movimiento a destiempo o se demora en demasía en alguna secuencia. Los ritmos son colectivos, como obligatorios e impuestos desde el exterior. Encausado en un timing de fijado de antemano, el cuerpo aprende que debe comportarse siguiendo pautas ajenas. (...) Reglar los movimientos y su duración, imponer secuencias y repeticiones, no es sino forjar rutinas, haciendo de los movimientos corporales, mecanismos de coacción que logran “el sujeto obediente”.*

---

5 Nombre ficticio.

Hoy en día los desfiles ya no forman parte de la currícula obligatoria, debido a que el *nuevo paradigma* establece que aquello que se enseñe en la institución, debe corresponderse con la futura práctica profesional. Ahora estos se encuentran incluidos dentro de una materia que es optativa, es decir, los alumnos eligen si realizarla o no. Como vemos en el testimonio del alumno1, la gran mayoría de los alumnos deciden asistir a dicha materia:

*“Hay una práctica que se llama guardia de honor viste que te enseñan a desfilan, todo eso, pero es optativo, vas si quieres, igual va la mayoría, está bueno. Te hacen desfilan, viste, con fusiles... como para un desfile, está bueno. Yo fui un par de veces y como no me daban los tiempos no fui más. Pero ya no desfilamos. Es para que te quede...”*

El alumno1 nos manifestó que algunos de sus compañeros se sentían orgullosos al participar en los desfiles que se llevan a cabo en los actos institucionales y que les gustaba invitar a sus familiares a dichos actos. Esto puede relacionarse con la idea de Monjardet (2010), quien plantea que se constituyen ciertos “rasgos” en la cultura organizacional que van conformando el entramado de una conciencia colectiva.

## - OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y PLANES DE ESTUDIO.

En relación a los **planes de estudio**, la nueva formación tiene un perfil más humanístico, con contenidos orientados de las Ciencias Sociales, el Derecho y los Derechos Humanos; con mayor flexibilidad en las normas, fomentando un pensamiento crítico y reflexivo en los alumnos.

Desde el discurso institucional recaudado en la página web oficial identificamos lo siguiente: *“En los últimos años se dispuso la supresión total de las prácticas militarizadas, reemplazándolas por otras de cariz profesional, conforme el futuro rol de los alumnos (...) En cuanto a lo estrictamente académico este centro de formación realiza permanentes revisiones de sus planes de estudio para perfeccionar y actualizar su oferta. Las nuevas carreras que se dictan son la Tecnicatura Superior en Ejecución Penal, la Tecnicatura Superior en Seguridad Institucional y la Tecnicatura Superior en Administración de Recursos Humanos, diseñadas con la finalidad de cumplir acabadamente la misión más importante de la Institución, es decir, la asistencia y el tratamiento de las personas privadas de su libertad; siendo pilares básicos de la formación, el respeto por la Constitución Nacional, los Tratados Internacionales y el cumplimiento de la legislación vigente. Todo ello en el marco ético y jurídico de los Derechos Humanos y con una marcada orientación hacia lo humanístico - social.”*

A partir de esto y de nuestras entrevistas, pudimos dar cuenta de tres aspectos en relación a los planes de estudio. En un primer lugar identificamos la calidad del nivel educativo, en un segundo lugar, el diseño de los planes de estudio y por último el contenido de los mismos.

En cuanto a la calidad del nivel educativo pudimos observar un cambio en cuanto a los títulos otorgados a los alumnos, cambio que comienza a gestarse a partir del reconocimiento como Instituto Superior de Formación Técnica en el año 1997; anteriormente la organización era denominada Escuela de Cadetes, (término que aún sigue siendo utilizado dentro y fuera de la Escuela). Tal reconocimiento no sólo repercute en el título otorgado sino también en las exigencias establecidas para el ingreso al Instituto: en el *nuevo paradigma* los jóvenes deben tener entre 18 y 24 años y poseer el secundario completo.

En segundo lugar, encontramos que bajo el *nuevo paradigma* el diseño de los planes de estudios se realiza a través de una comisión integrada por referentes educativos, los cuales provienen de distintas disciplinas. En este sentido, el Secretario Académico nos explicaba:

*“Lo hacemos en conjunto, formamos una comisión nosotros que está integrada por (...) bueno, yo que soy el Regente, el Director, Licenciadas en Ciencias de la Educación, Psicopedagogas y especialistas en cada una de las áreas. Además se les da participación a otros organismos que estén vinculados, por ejemplo el Patronato de Liberados, que está vinculado al Ministerio de Justicia, por ejemplo la Secretaría de Derechos Humanos ha participado en estos nuevos diseños, ha participado también gente de otras direcciones dentro del Servicio Penitenciario que están más vinculadas con el tratamiento, con la seguridad, para dar ellos una mirada y por ahí agregar contenidos que ven que están haciendo falta”.*

De la cita anterior se identifica cómo el diseño de los planes de estudios ya no es sólo responsabilidad de los mismos penitenciarios sino que nuclea a un conjunto de actores más amplio.

En lo que respecta a la selección de los equipos docentes en el *nuevo paradigma*, en la página web oficial encontramos que desde el año 2006 el proceso de selección se realiza mediante la modalidad de convocatoria abierta en la que interviene una comisión evaluadora integrada por profesionales de los ámbitos académicos (intra y extrainstitucionales), posibilitando la integración de un cuerpo de docentes idóneos y de reconocida trayectoria para el dictado de las clases en los diferentes campos temáticos.

Por último tal como lo mencionaron nuestros entrevistados, el plan de estudios ha sufrido una modificación en cuanto a la incorporación de una orientación humanística, introduciendo materias relacionadas a las Ciencias Sociales: derecho, psicología, derechos humanos, sociología, etc. Así lo expresa en la entrevista el Secretario Académico:

*“(...) la nueva tecnicatura tiene una orientación muy fuerte en lo que es la asistencia, el tratamiento, y también tiene una carga fuerte en todo lo que es el aspecto jurídico. Entonces tiene muchas materias del área legal, introducción al derecho, tienen derecho constitucional, derecho penal, derecho procesal, tienen derechos humanos, con una visión distinta a los años anteriores. Derechos humanos antes era una materia cuatrimestral, ¿sí? Es decir, eso presenta también un cambio, porque ehh... una materia cuatrimestral tiene 32 horas ¿no? de dictado. Una materia anual tiene 64. Derechos humanos ahora pasó a ser una materia anual pero en el primero y en el segundo. Entonces se duplicó”.*



Este nuevo plan de estudios busca, a través de diversas actividades, acercarse a la realidad laboral a la que se verán expuestos los alumnos una vez que finalicen sus estudios. Esto lleva a preparar a los agentes desde prácticas físicas pero así también psicológicas, pues el discurso institucional sostiene que, frente a un hecho conflictivo en el lugar de trabajo, el agente pueda recurrir a todas las negociaciones posibles.

Desde el momento en que ingresan a la escuela realizan pasantías laborales obligatorias, a las que denominan prácticas profesionales, las cuales son llevadas a cabo en la escuela misma, en alcaldías o en unidades penitenciarias. Así lo relata el Secretario Académico:

*“...esto también es una innovación, desde el primer año que se vaya a la cárcel... y esté relacionado, vea a los agentes, que se refleje el alumno con otros funcionarios, que empiece a observar todo lo que pasa en la cárcel, desde lo asegurativo, desde lo tratamental, y desde lo administrativo (...) Tienen que cumplir 12 horas semanales (...) pueden estar distribuidas en los cinco días de la semana o en el fin de semana. La idea es que ellos, si vos implementas solamente los días de semana para la pasantía ellos se están perdiendo qué es lo que pasa durante el fin de semana en la cárcel y la actividad es distinta. Entonces vos los tenes formados durante los días de semana y los fines de semana que es cuando son las visitas, cuando hay otros movimientos, cuando hay actividades deportivas, no lo pueden ver. Entonces hay que ir alternando”.*

Vemos en este relato que las prácticas profesionales están orientadas a que el alumno se interiorice con la dinámica de su futuro lugar de trabajo. De esta manera el penitenciario ya estaría capacitado para ejercer su labor. El alumno<sup>2</sup> nos relata:

*“(...) En primero no nos dejaban hacer nada, pero ahora este año (segundo año) es como si estuviéramos trabajando de verdad... Te dan la llave, ahí, tomá, te quedas con el ‘vigi’ sólo y abrís puerta a lo loco, anotas lo que sale, tenes una lista, así, con el nombre de todos los presos, apellido y nombre; y te dice de qué celda es, pabellón y te dice si tiene que ir a sanidad, y anotas: sanidad o talleres, escuela... Tenes que saber dónde está el preso, y si encontras a uno boludeando, le decís, muchacho ¿qué hace? bueno, vuelva al pabellón. Después, visitas también, les das un número... Son varias cosas, pero bueno, cuando te querés acordar, estás las cuatro horas a full, pero está bueno”.*

Entrevistadora: “¿Y cómo te reciben en la unidad? ¿Les gusta que vayan a hacer las prácticas?”.

Alumno2: “Y depende mucho de la unidad. En la nueve no te quieren convidar ni un mate, te boludean. Igual no sé si tomaría, porque el agua la traen los presos, así que por las dudas... (Ríe). En la de Olmos, la uno, es distinto, vamos muchos cadetes, entonces hay más compañerismo”.

Otro ejemplo de estas actividades que nombramos anteriormente son los talleres efectuados dentro de la institución, que apuntan al desarrollo del autocontrol y del autoconocimiento de los alumnos, recreando posibles situaciones dentro del ámbito laboral. Es así como se trata continuamente de reproducir ciertos contextos que se supone que son similares a los de una cárcel. Es decir, se trata de saber específicamente cómo actuar en situaciones concretas. Al respecto el alumno2 decía:

*“Nosotros tenemos una materia que es una vez a la semana, dos horas, que es Taller de Operativa, que bueno, nos enseñan a usar las esposas, viste todo eso, las escopetas, tenemos prácticas, por ejemplo un compañero hace de preso y tiene a uno de rehén... esta buenísimo. Vamos con los escudos, viste las escopetas y las... va uno con la escopeta adelante y otro con la escopeta atrás y dos con las cosas, las esposas. Y ahí empezamos a los gritos ‘¡al piso, al piso!’ , ‘¡soltá, soltó al pibe!’ , esta buenísimo. Pero bueno, son dos horas solamente a la semana y a veces el profesor falta...”*

En la entrevista que realizamos a un profesor que dicta el Taller de observación en el ámbito laboral, nos mencionaba la importancia de conducir las emociones mediante este taller, que pretende el conocimiento de uno mismo, es decir del autoconocimiento y el autocontrol. Estas herramientas son centrales para utilizarlas en el posterior campo laboral. En la actualidad la escuela se preocupa para que estas herramientas se incorporen en cada uno de los alumnos. La impronta de estos talleres que realizan los alumnos tiene como principal objetivo comprender que con lo que irán a trabajar no es un producto, sino una persona digna de derechos. El profesor de este Taller nos dice:

*“(...) No se puede olvidar eso, es un ser humano, tan sagrado como cualquiera, y eso es fundamental (...) porque vos fijate que interesante esto, esta es una cosas que más me gustan del tema, por ejemplo, vos fijate que este lugar, incluye el nombre de esta*

*institución la palabra servicio, servicio es una palabra antigua rumana, que creo que la raíz significa salvar, entonces todo lo que es servicio es salvar, entonces vos fijate el médico ¿salva? el enfermero ¿salva? el educador ¿qué hace? Brinda un servicio, son salvadores”.*

## - INSTITUCIÓN Y EL CONTEXTO

Por último, haremos referencia a la **relación de la institución con el entorno**, es decir, con otras instituciones, organismos, así como también, con la comunidad y el barrio.

El *nuevo paradigma* se propuso la apertura de la institución hacia afuera, con la ampliación del cuerpo docente se incorporaron profesores extrainstitucionales, es decir, profesionales provenientes de distintas disciplinas que no forman parte del personal penitenciario. El perfil de estos nuevos docentes ya está señalado en el diseño curricular, lo que se busca es el “*buen docente*”, es decir, que estos tengan una trayectoria universitaria y que sean reconocidos en el ámbito.

Recientemente se implementó la posibilidad de estudiar la carrera en Universidades<sup>6</sup> de distintos puntos de la provincia de Buenos Aires a través de convenios, que se suman a las ya habidas extensiones del instituto madre<sup>7</sup>. Este cambio viene de la mano, por un lado, de ampliar la red institucional y brindar la posibilidad de estudiar la carrera a quienes se encuentran en otros puntos de la provincia. Por otro lado, a partir del acercamiento de la institución al ámbito universitario, se busca generar un mayor reconocimiento institucional y social. En relación a esto último, cuando le preguntamos al Secretario Académico qué esperaba él de la institución en diez años, nos respondía lo siguiente:

*“Y yo lo que espero de la escuela es que cada día le dé más al egresado. Si antes le daba un curso, bueno, ahora le da un título terciario reconocido por el Ministerio de Educación, que puede articular con una carrera universitaria. Ojalá podamos nosotros, es una expectativa, que esta escuela pueda otorgar un título universitario”.*

---

6 Universidad de La Matanza, Universidad de Lanús, Universidad de Quilmes, Universidad Nacional Arturo Jauretche, Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Provincial del Sudoeste, Universidad Católica de La Plata y la Universidad CAECE.

7 Campana, Colonia Hinojo, Pigüé, Batán, Junín, Benito Juárez.

En relación a esta cuestión encontramos opiniones diversas, el alumno2 nos cuenta al respecto: *“(...) Ahora abrieron, viste, esas universidades para que estudien los que son de afuera, pueden estudiar en las universidades, no tienen que venir más acá a la escuela, son como extensiones. Para mí se está desvirtuando todo, porque la formación no es la misma, es una Fuerza de Seguridad, mal o bien, sí, es una Fuerza de Seguridad. Se dan las mismas materias, pero no sé, para mí se desvirtuó un poco todo”*.

Entrevistadora: *“¿Los profesores son los mismos que en la escuela?”*.

Alumno2: *“Sí, los profesores van y dan clases allá. Pero no sé, es como una carrera más, como Periodismo, Psicología... Y no sé para mí, para trabajar con presos tenés que tener otra formación, tiene que ser así, en una escuela”*.

La escuela se propone también la participación en diversos acontecimientos de índole social y cultural permitiendo así la relación con la comunidad y el barrio. Así lo cuenta el Secretario Académico:

*“(...) Está vinculada con un montón de actividades solidarias. Un montón de relación con la comunidad. Hacemos varias cosas, desde hacer relación con una Iglesia, hasta apadrinamos una escuela, relación con el Instituto de Hemoterapia Regional La Plata con que realizamos colectas de sangre (...) Para la inundación también, en contacto con la comunidad”*.

El alumno2 nos cuenta sobre un festejo por el Día del Niño:

*“(...) Estuvimos arreglando todo los juguetes, todo (...) podía ir cualquiera que no sea del servicio, ahí del barrio, cualquiera. En la entrada te piden número de documento y el nombre, pero después pasaba cualquiera, estuvo bueno. Este festejo creo que lo empezaron a hacer desde el año pasado. El Circulo de Retirados de acá del Servicio, donó cincuenta bicicletas playeras, como cien pelotas, juguetes... había de todo, estuvo buenísimo. Te daban un numerito y después lo sorteaban. Estuvimos ahí todo el día, desde el mediodía hasta las cinco de la tarde, había juegos, chocolatada, muchas golosinas, facturas, estuvo bueno”*.

En simultáneo la institución se encuentra vinculada con otros organismos, como pueden ser, el IPAD, que es el Instituto Provincial que capacita a los funcionarios de la administración pública, la Secretaría de Derechos Humanos, Patronato de Liberados, etc.

Por último, desde la página web de la institución se enfatiza el reconocimiento que tiene este cambio en el Instituto e incluso que ha recibido premios internacionales. En el año 2008 el Instituto fue distinguido con el "V Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa", máximo galardón que otorga el Consejo Iberoamericano en honor a la Calidad Educativa con sede en Ecuador, quien consideró que se trata de un *"merecido reconocimiento al esfuerzo y logro en la loable tarea de la Educación y Cultura, que se evidencia en los inapreciables beneficios aportados a su país"*.

## Reflexiones finales.

Nos resulta importante destacar que las dimensiones que desarrollamos nos brindaron información pertinente para entender, en cierta medida, cómo opera la cultura organizacional de la institución. Sin embargo, sabemos que han quedado por fuera numerosos aspectos que enriquecerían el abordaje de la misma. Creemos que esto pudo ser consecuencia de que los aspectos que logramos conocer fueron relevados desde lo discursivo de los actores, es decir, aquello que dicen que hacen; y no pudiendo percibir, por otro lado, qué es lo que realmente hacen. Por ello, creemos que el modelo metodológico propuesto por Schein nos brindó la herramienta necesaria para pensar en cómo operacionalizar la variable, pero, en este sentido, reconocemos que en nuestro abordaje sólo pudimos identificar los artefactos, es decir, aquellos elementos más tangibles. Y que los otros niveles o nociones propuestas por el autor han quedado por fuera y deberían ser trabajadas con mayor profundidad.

Las dimensiones de análisis plasmadas presuponen un proceso de cambio al interior de la institución, el cual reconfigura la cultura organizacional. Cabe destacar que existen rasgos centrales de la cultura penitenciaria que logran preservarse a lo largo del tiempo. Dando lugar a que distintas sub-culturas o, en este sentido y en nuestros términos, paradigmas o paisajes organizacionales convivan. Esto puede verse sintetizado en el concepto de *estructura de palimpsesto* propuesto por Miguez (2003, pág.176), quien la considera “*una estructura organizativa que contiene, como si fueran capas geológicas, diversas culturas institucionales acumuladas en el tiempo*” .

Creemos que una organización se define tanto por sus articulaciones, como por sus dislocaciones y rupturas. Es de esta manera como entendemos que el *nuevo paradigma* predomina actualmente, aunque deja entrever que aún hay elementos del *viejo paradigma* que todavía persisten en el colectivo penitenciario. Dichos elementos tienen que ver primordialmente con el respeto y las formalidades que se siguen llevando a cabo, las cuales dan cuenta de la escala jerárquica presente en la organización, lo que denota autoridad y formas explícitas de poder a ejercer.

En este sentido identificamos como la disciplina y el control en ambos momentos se hacen presentes, asegurando así, de una u otra manera, la sujeción constante e imponiendo cierta relación de docilidad-utilidad elementales en la institución. Si bien observamos cierto abandono del control mediante las operaciones del cuerpo concurrentes en el *viejo paradigma*, como lo eran las flexiones de brazos; consideramos que en el *nuevo paradigma* la

disciplina y el control se efectúan de igual manera mediante otras formas de aplicación más implícitas, como lo es la apertura de sumarios.

Consideramos que la noción viejo y nuevo paradigma no es un hecho revelador en sí mismo, sino que se nos presentó como un puntapié para adentrarnos en las dimensiones que han sufrido ciertas transformaciones y en aquellas que perduran. Esto nos permitió ver cómo los distintos procesos que ha atravesado la institución dan lugar a que la disciplina se ejerza de otra manera, es decir, cambie sus formas y modalidades. Estas se actualizan en función de las nuevas realidades, aunque conservando su esencia.

Por otro lado, nos resulta relevante destacar, como sostiene Sirimarco (2004), que la formación es sólo una parte del proceso en que el sujeto se convierte en penitenciario. En concordancia con ello entendemos que el cambio que pretende la institución no depende sólo de ésta, sino que se logrará formar determinado sujeto penitenciario en la medida en que el mismo tenga las posibilidades de realizarse en su lugar de trabajo. Es decir, que dicho cambio, debe llevarse a cabo articulado con otras instituciones de las fuerzas de seguridad, así como también, con cambios a nivel más estructural. Esto último, entendemos que excede a los límites de nuestro trabajo y a las posibilidades de abordarlo.

Entendemos que este nuevo paradigma no se ve del todo reflejado cuando el sujeto deja de ser alumno y se convierte en personal penitenciario. En este sentido los alumnos nos expresaban que “los códigos laborales se aprenden una vez que uno está ejerciendo el trabajo”. Así lo expresa Mouzo (2012, pág. 104): *“este proceso de formación, no termina en esta primera etapa, sino que es un proceso continuo que se extiende incluso más allá de la permanencia dentro de la institución puesto que sigue durante la etapa de trabajo activo en incluso luego de él”* .

Para finalizar, queríamos mencionar que a partir del trabajo de campo realizado y el consecuente análisis de la información recaudada nos surgieron diferentes interrogantes, por un lado, nos preguntamos acerca de la articulación entre la formación de los alumnos y sus futuras prácticas laborales, así como también acerca de qué condicionantes se deberían tener en cuenta para plasmar un cambio en el proyecto institucional más allá de los planes de estudio. Consideramos que los mismos podrían ser abordados en investigaciones futuras.

## **Bibliografía.**

- Castro, Ezequiel (2009). *Las prácticas institucionales en una agencia estatal de control. El carácter bifronte del Servicio Penitenciario Bonaerense*. UNLP.
- Crozier, Michael y Friedberg, Erhard (1990). *El actor y el sistema: las restricciones a la acción colectiva*. Alianza, México.
- Foucault, Michael (1989). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI.
- Frassa, Juliana (2011), *Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo*. En *Revista Dirección y Organización*, N°44, Junio 2011, pp. 74-85, Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE), Madrid.
- Frederic, S., Galvani, M., Garriga Zucal, J., Renoldi, B. (editores) (2013), *De armas llevar: estudios socioantropológicos sobre los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad*. Introducción. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Galvani, Iván (2006). *Si te quedas pensando te vuelan la cabeza: cuerpo, disciplina y reflexividad en la capacitación de los futuros agentes del Servicio Penitenciario Bonaerense*.
- Goffman, Erving (1991) *Internados*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ibarra Colado (2006) *Estudios organizacionales en América Latina. Transitando del centro hacia las orillas*. en *De la Garza: Teorías sociales y estudios de trabajos. Nuevos enfoques*. Editorial Anthropos México.
- Míguez , Daniel y Gonzalez, Angeles (2003) *El estado como palimpsesto. Control social, anomia y particularismo en el sistema penal de menores de la provincia de Buenos Aires, una aproximación etnográfica*. En Isla, A. y Míguez, D. *Heridas urbanas*. Buenos Aires. Editorial de las ciencias.



- Monjardet, Dominique (2010) *Lo que hace la policía. Sociología de la fuerza pública*. Buenos Aires: Prometeo.
- Mouzo, Karina (2012) *El cuerpo doble. Reflexiones en torno al cuerpo penitenciario*. Revista 'Sociedad y equidad' N° 3. Pp. 88-106.
- Página web oficial: <http://www.spb.gba.gov.ar/site/index.php/institucional-32/32-instituto-superior-de-formacion-y-capacitacion-del-personal-penitenciario>.
- Sirimarco (2004). *Desfiles, marchas, venias y saludos. El cuerpo como sujeto de conocimiento en la formación policial*. En Cuerpos Plurales.
- Wehle, Beatriz y Anconetani, Mariano (2010). *El peso de la cultura organizacional y sus vínculos con los estilos de conducción empresariales*. En VI Jornadas de Sociología de la UNLP, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. La Plata.