



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**LA GERENCIA PENITENCIARIA CON SENTIDO HUMANO**

Trabajo de Ascenso presentado como requisito parcial para optar a la Categoría  
de Profesor Agregado

**Autor:** Prof. Marco Aurelio García Sardi

Cumaná, Marzo 2023

## **LA GERENCIA PENITENCIARIA CON SENTIDO HUMANO**

Autor: Prof. Marco Aurelio García Sardi  
Cumaná, marzo de 2023

### **RESUMEN**

Este Trabajo de Ascenso a la Categoría de Profesor Agregado está constituido por una producción científica de carácter innovador, está dirigido a profundizar teóricamente sobre la formación de un Gerente Penitenciario con Sentido Humano a la luz de aportar las políticas públicas que necesita el país. Se planteó con el objetivo de construir teóricamente un modelo de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano como elemento decisivo en la transformación del Sistema Penitenciario Venezolano, a través del establecimiento de criterios, factores, categorías y principios necesarios, apegados a la realidad carcelaria nacional. Para lo que se exploró acerca de los antecedentes históricos que enmarcaron la forma de pensar al sistema penitenciario como una institución cuya metodología ideológica era y todavía es una manera de castigar, penalizar o sancionar al delincuente, y no como una experiencia que permitiese su rehabilitación y reinserción social. Paradigma difícil de transformar por una política represiva del estado y, por la falta de personal profesional previamente humanizado y comprometido con una política de regeneración social, así como por las inadecuadas estructuras penitenciarias no acordes con las normas de construcción, diseño internacional y demás principios rectores constitucionales y legales de dignificación e implementación de Derechos Humanos. Por esta situación se hace referencia a los principales convenios o tratados sobre Derechos humanos suscritos y ratificados por Venezuela. Así como, se toman como elementos epistémicos ideas de connotados autores como Morín, Maslow, Rogers, Moscovici, Herzberg, Andrades entre otros. Aportes que en su conjunto definen una comprensión integral de la realidad penitenciaria que prefiguran un enfoque que permitió la construcción teórica del modelo de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano. Es un estudio planteado bajo un enfoque cualitativo, dentro del método de investigación fenomenológico con diseño documental y de campo, utilizando la técnica de triangulación de las fuentes de datos histórico-documentales, contemporáneas, de investigaciones, artículos y utilizando como trabajo de campo la entrevista estructurada con preguntas abiertas de informantes claves del medio penitenciario.

**Descriptor:** Gerencia Penitenciaria, Sentido Humano, Modelo Teórico, Cárcel, Penitenciarias, Procesados, Penados, Rehabilitación y Reinserción social.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	I
INTRODUCCIÓN .....	1
MOMENTO I .....	5
ASPECTOS QUE CONTRIBUYERON A DESCRIBIR Y JUSTIFICAR LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA.....	5
1.1-Problematización del Objeto de estudio .....	5
1.2-Propósitos de la Investigación .....	12
Propósito General: .....	12
Propósitos Específicos: .....	12
1.3-Justificación del Estudio .....	13
1.4-Delimitación del Estudio: Alcance.....	14
MOMENTO II .....	15
FUNDAMENTACION TEÓRICO-EPITEMOLÓGICA.....	15
2.1-Antecedentes de la investigación .....	15
2.2- Bases Teórico Epistemológica de la Investigación .....	25
2.4-Antecedentes Históricos y Legales Sobre El Sistema Penitenciario y La Gerencia Penitenciaria .....	38
2.5-Situación Actual del Sistema Penitenciario en América Latina y el Caribe .....	47
2.6-Situación Actual Penitenciaria de los Países Nórdicos y Bálticos .....	49
2.7-Código Orgánico Penitenciario de Venezuela.....	51
2.8-Convenios, Tratados y Acuerdos Internacionales.....	52
2.9-Investigación de Campo realizada en el Internado Judicial de Cumaná.....	57
MOMENTO III .....	60
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO .....	60
3.1-Tipo de investigación .....	60
Diseño de Investigación .....	62
Población .....	63
Muestra .....	63

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA FUENTE DOCUMENTAL Y DE CAMPO .....	65
4.1-Diagnostico .....	65
4.2- Identificación de las Variables o Factores que Afectan la Gerencia Penitenciaria .....	70
MOMENTO V .....	77
CONSTRUYENDO Y MODELANDO LA GERENCIA PENITENCIARIA CON SENTIDO HUMANO .....	77
5.1.-Visión de Perfil .....	77
5.2.-Cualidades que debe poseer un Gerente Penitenciario con Sentido Humano .....	80
5.3.- Modelo de Gerente Penitenciario Propuesto .....	87
MOMENTO VI .....	91
REFLEXIONES FINALES .....	91
6.1.- Conclusiones .....	91
6.2.-Recomendaciones .....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	93
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	94
HOJAS DE METADATOS .....	98

## INTRODUCCIÓN

Ha sido permanente la inquietud del autor conocer con detalle la situación en que se encuentran los diferentes centros penitenciarios venezolanos, realidad que en los últimos tiempos copa casi cotidianamente los medios de comunicación nacionales como internacionales, titulares, opiniones, comentarios de la más variada índole, enfoques, emitidos por propios y extraños al medio carcelario, llamando a reflexión y concientización de todos los sectores, especialmente al Estado (como persona moral de carácter público) sobre la grave problemática, la cual, debe ser abordada de inmediato so pena al desbordamiento incontrolable de la situación que afectaría la imagen internacional de Venezuela como nación democrática y respetuosa de los derechos humanos de sus ciudadanos.

La realidad de quienes se encuentran privados de libertad, procesados o penados, supera con creces los cuentos, novelas o películas, más tenebrosas, terroríficas o violentas que sobre el medio penitenciario haya exhibido Hollywood o cualquier otro centro de importancia mundial cinematográfica o literaria. La violencia institucional y la impuesta por los propios reos contra sus mismos congéneres, constituye lo cotidiano de cada día, obligando a todos a adaptarse so pena de ser sometidos física o mentalmente.

La presente investigación abordará un aspecto de la realidad penitenciaria que se consideró clave para la solución de la actual problemática, se hace referencia a la Gerencia Penitenciaria, entendida no solo profesionalmente sino abordada desde una perspectiva dignificante del ser humano. Es lo llamado Sentido Humano, que las personas encargadas de velar por la seguridad y protección de los privados de libertad tengan inculcados principios, valores éticos y morales que generen una conciencia de respeto a los derechos humanos de estos últimos.

El estado venezolano está obligado a formular políticas públicas capaces de garantizar un cambio paradigmático de la realidad, comenzando por una autorreflexión y autocrítica, con miras a generar en toda la sociedad un debatir de ideas que conlleven a construir y consolidar la política (macro) más adecuada a la

situación carcelaria. Ideas que deben ser concertadas con todos los sectores a fin de materializar un objetivo común, ampliamente respaldado por todos. Objetivo que no es otro que la rehabilitación e inserción social de los penados a fin de lograr una sociedad más justa y equilibrada.

El estudio científico busca encaminar la investigación hacia la creación de aproximación teórica capaz de integrar en el ser humano responsable de dirigir los destinos de los diferentes Centros Penitenciarios del País, los rasgos, condiciones, aptitudes y demás elementos necesarios que consoliden una Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano. Modelo Teórico que sirva como uno de los ejes fundamentales de las políticas penitenciarias a ser aplicadas por el Estado.

Por consiguiente, a manera de lograr una metodología que permita visualizar el objetivo general planteado, se propusieron cinco (5) Capítulos, determinados de la siguiente manera:

**Momento I: Aspectos que contribuyeron a describir y justificar la investigación científica:** se analizaron los síntomas que generaron la inquietud; sus causas o condiciones de la pésima gerencia penitenciaria; y sus posibles consecuencias de continuar con esta situación, realidad que justificó esta investigación, así como los propósitos general y específicos; enmarcados en una propuesta de gerencia novedosa para implementar en los diferentes centros de reclusión venezolana.

**Momento II: Fundamentación teórica epistemológica sobre el sistema penitenciario y la gerencia penitenciaria:** se señalan las declaraciones, pactos, tratados o convenios internacionales sobre derechos humanos, así como, la Ley de Régimen Penitenciario Venezolana y la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Así como de referencias de carácter histórico de autores y sus teorías recogidas como “Marco Epistémico”, contentivas de las bases teóricas sobre las cuales descansa la propuesta de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano. Donde se realizó el razonamiento crítico del autor sobre el contenido de las ideas de las fuentes relevantes, que contribuyeron a determinar las ideas centrales que condujeron a la elaboración de un constructo propio y a la

formulación de un modelo de Gerencia Penitenciaria novedoso con sentido humano.

**Momento III, Marco teórico metodológico:** sobre el cual giró la investigación, considerando el Método Cualitativo como su eje central, utilizando como instrumento recolector de información la entrevista a tres informantes claves del Internado Judicial de Cumaná, e interpretando su resultado de manera cualitativa por la naturaleza del objeto planteado en un trabajo asertivo, sobre todo si se toma en cuenta lo difícil de establecer teorías y modelos en materias referidas a las ciencias sociales. La metodología implementada es fenomenológica, pues, el autor contrastó la realidad como fenómeno y trató de adentrarse en la conciencia subjetiva de los operadores penitenciarios con la finalidad de describir acertadamente ésta última, establecer su explicación, y determinar un constructo novedoso que permita el modelo de gestión penitenciaria con sentido humano.

**Momento IV: Análisis e interpretación de los datos obtenidos,** esta parte del Trabajo de Ascenso, analiza, interpreta los datos y criterios de las fuentes históricas, actuales, vinculadas con el medio penitenciario latinoamericano, de los países Nórdicos y Bálticos, con el venezolano; realizando una comparación con las opiniones de Tres informantes claves pertenecientes al Internado Judicial de Cumaná, triangulando la información que concluya en un resultado que tiene como eje interpretar la cultura carcelaria según sus distintos elementos y el porqué del actual tratamiento al privado de libertad.

**Momento V: Construyendo y modelando la gerencia penitenciaria con sentido humano:** Trata la visión que esta investigación tiene sobre el perfil, aptitudes y cualidades que debe poseer un Gerente Penitenciario con Sentido Humano, propusimos un modelo de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano, fundamentado concretamente en la formación basada en principios, valores ontológicos, axiológicos, éticos y morales; respeto absoluto de las normas internacionales y nacionales sobre derechos humanos; reforzando sus habilidades y capacidades innatas; profesionalizado; con estabilidad laboral, altos salarios y

buenos beneficios socioeconómicos y un presupuesto adecuado a la población penitenciaria.

**Momento VI: Reflexiones finales:** De la investigación se realizó una serie de consideraciones sobre la cultura carcelaria Venezolana; la necesidad de un cambio de paradigma apegado al respeto absoluto de los derechos humanos y el papel a ejercer por los futuros Gerentes Penitenciarios con Sentido Humano.

**Referencias bibliográficas y electrónicas:** Conjunto de fuentes documentales sobre las cuales gira el criterio de la Investigación.

## MOMENTO I

### ASPECTOS QUE CONTRIBUYERON A DESCRIBIR Y JUSTIFICAR LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### ***1.1-Problematización del Objeto de estudio***

Dentro de los factores que han influido determinantemente en la escogencia del tema presente en este Trabajo de Ascenso, están las lecturas de noticias de los diarios, semanarios nacionales referidas al problema penitenciario en Venezuela; así como, de las distintas opiniones expresadas por diversas personas tanto del ámbito penitenciario, policial, judicial y político; coincidentes en la urgente necesidad de mejorar todo el sistema integral de justicia del país en base al respeto a los derechos humanos internacional y nacionalmente reconocidos. Además, de constituir inquietud permanente del autor (como profesional del derecho), por considerar el problema penitenciario un factor determinante en la creciente delincuencia que observamos en nuestro país.

Otra de las razones que llevaron a la actual investigación fueron los acontecimientos ocurridos en el año 2011 y 2012 en los penales Rodeo I y Rodeo II, en el Estado Miranda, con cifras de muertos, heridos, intervención de la Guardia Nacional y otras altas autoridades del Estado Venezolano; de ahí siguen ocurriendo motines en las distintas cárceles y penales del país, con cifras de muertos y heridos; resumen de algunos motines se mencionan en los antecedentes históricos de este trabajo.

Elemento fundamental de la visión del autor es transformar la cárcel en un medio que inflija solo el sufrimiento necesario –la privación de la libertad- sin adicionar otras formas físicas y psíquicas como torturas, maltratos innecesarios, violatorios de derechos humanos, que han demostrado su ineficacia y pervierten la personalidad del privado de libertad, haciéndolo reincidir con más ahínco en la comisión de delitos lesivos a la sociedad.

El delito no puede combatirse con más represión-sanción, por ser un problema complejo, abstracto y vinculado a una realidad que le es inherente, sino

por medios, formas y mecanismos más humanos que entiendan al fenómeno delictivo como una realidad que es susceptible de ser reducida y mejorada sustancialmente.

Los sistemas penitenciarios giran sobre seis ejes que de no integrarse armónicamente generarán graves problemas, según nuestra opinión estos ejes son:

- a. Un sistema de justicia integrado y consustanciado con la realidad, que tenga por norte la aplicación de la justicia con un sentido equitativo, de respeto absoluto a los valores internacionalmente reconocidos en materia de derechos humanos.
- b. Un ordenamiento jurídico que garantice y cumpla con los estándares internacionalmente aceptados como son: el respeto absoluto de valores humanos y la dignificación del ser humano.
- c. Un personal penitenciario altamente calificado y humanizado.
- d. Edificaciones adecuadas que generen respeto absoluto de las normas internacionales sobre derechos humanos.
- e. Presupuesto adecuado y suficiente para cubrir las necesidades esenciales del ser humano.
- f. Y, por último, dignificar la condición del recluso.

Precisamente, el Estado Venezolano por no atender adecuadamente estos seis ejes claves, aplicando y desarrollando –como es su obligación- las normas internacionales en materia de derechos humanos, es por lo cual se han incrementado los síntomas que padece el sistema penitenciario venezolano, que al decir del Coordinador General del Observatorio Venezolano de Prisiones, Humberto Prado, al Diario El Nacional de Venezuela en fecha 09 de marzo de 2017, en su página [www.el-nacional.com](http://www.el-nacional.com):

“el número de presos que murieron en las cárceles venezolanas, con una población reclusa de 54.738 personas, fue de 173 reclusos durante el año 2016, mientras que otros resultaron heridos...denunció un hacinamiento de 153% en el servicio penitenciario, con una población interna cuatro veces superior a la capacidad instalada en el país, que asegura es de 35.562 reclusos...estas condiciones de hacinamiento han aportado al deterioro de las condiciones de salud y seguridad de la población carcelaria...asegura que en los penales venezolanos al menos 56% de la población padece enfermedades de la piel, otro 21% enfermedades respiratorias, y solo 30% tiene salud plena. Mientras que los calabozos policiales, donde existen los

mayores problemas de hacinamiento, han superado “más de 10.3 (veces) el límite inferior del hacinamiento crítico”.

Precedente opinión compartida en este trabajo, si existen tales niveles de hacinamiento es comprensible que una persona privada de libertad, rodeada de muchas otras personas, sin condiciones de privacidad, en condiciones deplorables, entre otras, se convierta o transforme en una persona más violenta, reincidente y no desee regenerarse; pero además, de estar como un enfermo grave, no cuente con un personal penitenciario profesionalizado, con sentido humano y dispuesto a comunicarse directamente con miras a buscar conjuntamente las mejores soluciones a su problemática.

Con respecto a las señales de alarma y deterioro que experimenta el sistema penitenciario venezolano, se transcribe parte de las opiniones del fallecido Dr. Elio Gómez Grillo, realizadas en fecha 10 de febrero de 2013, al Semanario Pastoral Penitenciaria Odem, opiniones de una realidad que, lamentablemente, se mantiene y agrava cada día, autor que señaló, textual y descarnadamente lo siguiente:

“ aquí en Venezuela -con una población carcelaria de unas cincuenta mil personas- se mata más de un preso diario si tomamos en cuenta que al año se registra una tasa de más de cuatrocientos muertos al año; mientras que Brasil, con una población penal de cuatrocientas mil personas, registró sólo treinta y cinco muertes el año pasado (2012)...lo primero que hay que hacer en todo sistema carcelario es clasificar a los presos...en Venezuela están todos juntos y revueltos...luego el tiempo de ocio...hay mucho desprecio en la cárcel por todo el que se atreve a estudiar...o sea, no estudian ni trabajan. Son cincuenta mil hombres que no hacen absolutamente nada...pero, a esto se agregan las condiciones de vida, y así nos encontramos que hay cincuenta mil personas para un espacio, donde solo caben quince mil...de modo que el hacinamiento se ubica en un trescientos cincuenta por ciento, y el hacinamiento crítico en un treinta por ciento...cuando hablamos de la comida: infame, allí sólo comen los presos a quienes los familiares les llevan los insumos alimenticios...la salud: infame, proliferan los enfermos de tuberculosis, sida, de toda clase de enfermedades, y no hay control médico...uno puede afirmar que en las cárceles venezolanas hay una guerra civil, donde cada calabozo es una trinchera y cada preso es un francotirador, armado con armas muy potentes...no se da un ambiente adecuado para un ser humano en las prisiones venezolanas, a esto agregamos la violencia intercarcelaria, que en nuestra nación es muy grave”

De las precedentes inquietudes, contrastándolas con la realidad nacional, se pueden señalar una serie de causas patológicas del sistema penitenciario venezolano, fundamento de la presente investigación, por cuanto, configuran en su conjunto, un sistema penitenciario que no cumple con los estándares y normas internacionales en materia de derechos humanos, estas causas se pueden resumir de la siguiente manera:

- Hacinamiento
- Infraestructura penitenciaria no adecuada
- Escasa o deficiente alimentación
- Inadecuados servicios de salud
- Falta o inadecuados sistemas de educación, trabajo, deportes y demás actividades culturales.
- Escaso y poco capacitado personal penitenciario.
- Falta de un adecuado presupuesto acorde con la población reclusa y deficiente en cuanto al pago de buenas remuneraciones, beneficios y estabilidad laboral del personal penitenciario.
- Autoridad y violencia excesiva con graves limitaciones a los derechos humanos de los reos.
- Falta de programas de rehabilitación del recluso y de programas postpenitenciarios que permitan su reinserción social

Ahora bien, la gerencia penitenciaria no es ajena a estos síntomas, que a la vez, son causas determinantes del colapso del sistema penitenciario, es una consecuencia de las malas prácticas y falta de aplicación por parte del Estado Venezolano de una política coherente y concordante con las normas internacionales sobre derechos humanos suscritas y ratificadas por el país.

En tal sentido, una de las causas (escaso y poco capacitado personal penitenciario), contrasta con una buena gerencia penitenciaria por la no inversión en crear un gerente altamente capacitado, profesionalizado y humanizado, capaz de establecer una relación comunicacional y de contacto directo con los privados de libertad. Un gerente seleccionado tomando en consideración principios y valores morales con una visión, misión y objetivos encaminados a la estricta observancia de los derechos humanos.

Otra de las causas de una deficiente gerencia penitenciaria, se debe al poco presupuesto que generalmente no está acorde con el crecimiento de la población reclusa. Sin recursos es imposible lograr que las condiciones de vida de

los privados de libertad cubran sus necesidades más elementales como dormitorios, higiene, salud, educación, trabajo y demás actividades culturales y deportivas, imprescindibles para lograr su rehabilitación y reinserción social.

Por tanto, esta realidad expresada ut supra es la que se tiene que transformar, de aquí la importancia de esta investigación, la cual, abordará un aspecto de la realidad carcelaria que se consideró fundamental para lograr el cambio hacía un sistema penitenciario más humano, capaz de reducir los índices de violencia carcelaria y reincidencia pos carcelaria actualmente existentes en el país. Al referir al factor o elemento humano encargado del control, administración, seguridad, protección y vigilancia de los centros penitenciarios, proponiendo un modelo de gerencia penitenciaria con sentido humano.

Para el autor de esta investigación, tiene relevante importancia, atender esta problemática con una política de gestión, coherente, organizada, profesionalizada y planificada con estrategias a corto, mediano y largo plazo; que goce de vigilancia y supervisión en el tiempo, con un compromiso político-social que tenga por norte el adecentamiento general de las diferentes estructuras penitenciarias y condiciones de vida acordes con los derechos humanos de aquellos, que por alguna u otra razón, se encuentran en tales situaciones.

Solamente respetando la dignidad de la persona humana de todos los integrantes del sistema penitenciario se podrá lograr un cambio significativo hacía el descenso de la violencia. Para lograr esta meta es obligatorio respetar las declaraciones, pactos y convenios sobre derechos humanos, ha suscrito y ratificado el país; así como, el acatamiento, cumplimiento y ejecución de estos derechos que hoy conforman el ordenamiento jurídico interno.

En este sentido, Moratalla (2009), define el respeto como:

“valor desde la perspectiva kantiana y lo define como el trato con el otro y como una relación en la cual la persona es fin en sí, no es medio; y el otro se presenta, como límite práctico ético. El otro es un otro que vale y existe frente a sus semejantes. El respeto es un asunto tanto de conciencia como de acción de palabra y de hecho. Lo respetado es la persona, su dignidad como fin en sí”.

El respeto es un valor guía que orienta el cómo comportarse con los demás, sugiere fronteras en las relaciones interpersonales para evitar violentar la dignidad del ser. Insiste Moratalla (2009) que el respeto no puede entenderse originariamente como respeto a la ley, porque entonces éste solo sería más que una particularización. Esto significa que el respeto va más allá de una legislación es una toma de conciencia por parte del ser humano, para con otros humanos. No debería ser una imposición sino un actuar inducido e inspirado en los valores inmateriales de la solidaridad, la empatía y el amor.

Para este investigador, el respeto forma parte del aprendizaje del ser humano. El ser humano en su proceso de desarrollo como ser, aprende y comprende sobre la forma de ser y pensar del otro, después de aprender y comprender el ser asume el respeto como un valor que refuerza valores, como: la inclusión, la igualdad, el buen vivir y la paz de la sociedad

Por su parte, Naranjo (2008) señala:

“que si una persona se ha comportado mal igual merece respeto y es deber de sus semejantes tratar de enseñarle el camino recto; nunca por imposición, siempre respetando su decisión de recorrerlo o no. El respeto como valor no se pierde, a pesar de que surja el pensamiento de que alguien por su “mal” comportamiento no lo merece. El respeto es respeto a la dignidad, por esta razón el respeto y la dignidad son valores intrínsecos que forman parte del hombre”

En base a los señalamientos de Moratalla (2009) y Naranjo (2008) se estima que los ciudadanos visionen el respeto como un valor que oriente la gerencia penitenciaria. Este valor que implica el respetar la dignidad humana debe manifestarse en los recintos penitenciarios. En este sentido, el respeto en la gerencia penitenciaria debe comprender que todos los ciudadanos merecen respeto, sin importar su condición.

El respeto no se pierde si por circunstancias de la vida una persona tildada de antisocial es privada de libertad; en este caso el gerente penitenciario debe resguardar la dignidad de este ciudadano, considerando sus derechos como ser humano y sin violentar su dignidad.

Por esta razón, para el autor, es evidente y urgente, la instauración de una Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano, cuyos gestores tengan por norte el respeto absoluto a la dignidad humana, sentido humano que debe entenderse en el sentir verdadero de las fortalezas y debilidades humanas, con trato directo y personal, ajeno a un mero componente o ejercicio de índole intelectual y con predominio de valores que generen un mejor ser humano.

Entre las insuficiencias que fueron estudiadas y analizadas en el transcurrir de esta investigación, se consideró abordarlas desde dos perspectivas, simultáneas y paralelas, más no excluyentes entre sí, por tratarse de un problema complejo y multifactorial que debe ser atacado y enfrentado en forma integral u holística. Por una parte, se abordó la situación con una visión macro, es decir, analizando la política social, criminal, económica, tecnológica y cultural implementada por el estado venezolano, tomando en consideración sus antecedentes históricos y sociales.

Por otra parte, el problema fue abordado y estudiado, según el análisis de los planteamientos, opiniones y demás documentos históricos o presentes, referidos a lo interno de la institución penitenciaria como tal, es decir, desde una metodología endógena, que permitió conocer y comprender la realidad que diariamente viven los empleados penitenciarios y los privados de libertad, para configurar con éxito un diagnóstico lo más acertado posible, y poder definir un modelo de gestión penitenciaria con verdadero sentido humano, donde prime el elemento axiológico y el respeto absoluto a la dignidad humana.

Desde esta perspectiva se tomaron elementos epistemológicos necesarios para definir el modelo propuesto en la presente investigación. Cabe resaltar, destacar que del desorden o caos señalado, se pudo perfectamente crear un orden penitenciario adaptado a los nuevos paradigmas de respeto a los seres humanos. Transformar esta realidad es el objetivo central de este Trabajo de Ascenso.

Consciente como se estuvo, de la complejidad o más aun de la transcomplejidad del problema penitenciario venezolano y del objetivo general o

propuesta fundamental que orientó la investigación, se dio respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Es posible elaborar un perfil de gerente penitenciario?, ¿Se podrá construir sobre la base de la gerencia penitenciaria actual un modelo que implique la formulación de una gerencia penitenciaria con sentido humano? ¿Será suficiente para construir un modelo de gerencia penitenciaria con sentido humano tomar como fuente las realidades externas e internas de los recintos carcelarios?, evidentemente que sí, al contrastar el modelo de gestión que ha predominado con la nueva visión humanizadora del sistema penitenciario es factible desarrollar un nuevo modelo de gerencia penitenciaria que tenga como fin la rehabilitación y reinserción social del procesado y del penado.

### ***1.2-Propósitos de la Investigación***

En este sentido, el autor considera que el presente trabajo está enmarcado dentro de los siguientes propósitos:

#### **Propósito General:**

Construir fundamentos teóricos para esbozar un modelo de gerencia penitenciaria con sentido humano

#### **Propósitos Específicos:**

1. Determinar las tendencias históricas de los centros penitenciarios venezolanos y su gerencia.
2. Caracterizar desde lo epistemológico, ontológico, espiritual y axiológico los centros penitenciarios venezolanos y su gerencia.
3. Caracterizar la situación actual de los centros penitenciarios y los privados de libertad.
4. Analizar las relaciones de los operadores penitenciarios del estado venezolano con los privados de libertad.
5. Crear un perfil de gerente penitenciario con sentido humano.
6. Delinear los fundamentos teóricos para esbozar el modelo de gerencia penitenciaria con sentido humano.

### **1.3-Justificación del Estudio**

Se aprecia en Venezuela la necesidad de desarrollar e impulsar el auge de políticas públicas penitenciarias que tiendan a consolidar en forma definitiva el respeto a la dignidad de las personas que intervienen en el ámbito carcelario, esto pasa por el respeto absoluto de los derechos humanos. El país es signatario de diversas declaraciones, convenios o tratados sobre derechos humanos, los cuales, debe garantizar y aplicar so pena de colocarse en una posición de incumplimiento e irresponsabilidad ante los demás países que conforman la comunidad internacional.

Declaraciones, tratados o convenios que son, hoy día, parte del ordenamiento jurídico, y deben ser aplicados con preferencia a cualquiera otra norma jurídica de carácter interno, por cuanto son de rango constitucional; así es concebido por la constitución del año 1999, que dedica normas expresas sobre derechos humanos, llegando a establecer incluso el respeto de derechos humanos no señalados expresamente por ella.

Dentro de éstos, los derechos correspondientes a los privados de libertad, los que deberían ser garantizados, respetados y protegidos con mayor severidad y control, ya que estas personas se encuentran bajo la protección directa del estado, que debe actuar como un buen padre de familia. Esta indefensión carcelaria obliga con mayor rigor al gobierno, sin embargo, la realidad contrasta visible y públicamente, así, se observa, como todos los medios de comunicación social, organizaciones públicas o privadas, realizan llamados angustiosos sobre las condiciones inhumanas de los privados de libertad, sin que, hasta la fecha del presente trabajo, haya habido respuestas estructurales y definitivas a tales condiciones.

Por estas razones, se justifica con urgencia, ideas y propuestas que permitan transformar la realidad de todos los centros penitenciarios del país, por tratarse de un fenómeno de innegable impacto social, cuya violencia se ve y percibe a diario en todos los estratos sociales, pues, el ex reo, sale más preparado

para cometer delitos, lo que se aprecia en el alto nivel de regreso o retorno carcelario experimentado por estos individuos.

El autor consideró como aspecto central para el cambio, lograr que el estado venezolano comprenda que solo respetando la condición humana de todos los integrantes penitenciarios se puede resolver la crisis carcelaria; problema multifactorial y complejo, que debe abordarse desde todos sus ángulos. Este Trabajo de Ascenso, se fundamentó en crear un modelo novedoso de gerencia penitenciaria con sentido humano, que valore en todos los aspectos axiológicos, ontológicos, morales y espirituales al ser humano.

Esta investigación quiere aportar al país una teoría gerencial dignificante del medio penitenciario, constituye una necesidad que se justifica por sí misma, y forma parte de la inquietud permanente que el autor ha tenido sobre esta materia.

#### ***1.4-Delimitación del Estudio: Alcance***

En lo que corresponde al alcance de esta investigación de tipo cualitativo, se investigó la realidad del medio penitenciario venezolano, tomando como base antecedentes históricos, epistemológicos, ideológicos, fenomenológicos. Interpretándolos y analizándolos con la finalidad de tener las bases teóricas que nos permitan contrastarlos con la realidad presente, a fin de exponer un nuevo modelo de pensamiento y de gerencia penitenciario que tenga como norte o guía el respeto absoluto del ser humano privado de su libertad.

En tal sentido, con la presente tesis se pretende un modelo de gerencia penitenciaria de alcance nacional, para eso tomamos en consideración igualmente, opiniones de operadores claves, consustanciados con el medio penitenciario, dándonos una visión general y profunda del medio investigado.

## MOMENTO II

### FUNDAMENTACION TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICA

#### ***2.1-Antecedentes de la investigación***

Aunado a las ideas epistemológicas, es necesario hacer comentario e interpretación de algunos trabajos doctorales internacionales relacionados con la presente investigación, ya que como se ha dicho anteriormente, el mundo penitenciario es complejo y multifactorial, no puede observarse ni analizarse en forma estancada sino atendiendo sus distintas aristas. Se ha recogido de tales trabajos lo que fue considerado afín al tema desarrollado.

#### **Entre las investigaciones Internacionales:**

Es interesante hacer mención a la Tesis Doctoral de Anny Belinda Ochoa, Tegucigalpa (2017), intitulada “El Sistema Penitenciario Hondureño y sus desafíos de cara a los Derechos Humanos como Referente de Desarrollo Humano Sostenible”, quién entre sus conclusiones señala:

"1- con alto grado de confiabilidad se permitió establecer que en lo relativo al cumplimiento de los derechos humanos en el sistema carcelario hondureño, muestra altos grados de hacinamiento, situación que incide en la violación de los derechos humanos, ingobernabilidad e irrespeto a la vida en general...ello en términos de desarrollo sugiere que el desarrollo de capacidades debe iniciar a partir de un proceso de cambio de percepción de manera vertical, lo cual supondría consensos a nivel jurisprudencial en lo relativo al fenómeno carcelario. 2-...las condiciones relativas a los privados de libertad son en cuanto al cumplimiento de condiciones manifestadas en la normativa nacional “del 77% en mínimas condiciones en lo relativo al espacio físico, 41% de moderadas condiciones y apenas un 4% en adecuadas condiciones relativas al acceso de energía eléctrica”; por otro lado, en cuanto al cumplimiento de los principios del tratamiento del recluso que establece la ONU, estos no se cumplen. 3-...la remisión de ciudadanos que han cometido delitos pasa por un tamiz de atención calificada y por espacios graduales de ingreso definitivo al centro penal en el caso que el tipo de delito lo requiera. En la medida que se desarrolle un sistema de

alternativas enfocados en -capacidades y acción personal- desde la llegada del privado de libertad al centro penal, seguido de ello la iniciativa de una agenda socio cultural y laboral, constituiría un adecuado factor para la futura reinserción social o rehabilitación, acompañado de una normativa de interacciones que impliquen cierto abordaje conductual. 4- se requiere una propuesta integral que garantice el desarrollo de capacidades tanto pedagógicas como institucionales para mejorar las condiciones de vida de los privados de libertad en Honduras".

Como se aprecia esta tesis es clara al señalar que se requiere de una nueva percepción del Sistema Carcelario Hondureño basado en los Derechos Humanos de los reclusos, atendiendo a las capacidades y acción personal, atendiendo a una agenda socio-cultural que implique el trabajo y estudio para la futura reinserción social del penado. Esto requiere, indudablemente, un personal calificado y profesionalizado capaz de llevarlo a cabo.

Otra Tesis Doctoral que ajustada al presente trabajo por los principios que deben seguir el estado y los operadores carcelarios, es la realizada para la Universidad Carlos III de Madrid por Roy Alexander Murillo Rodríguez (2009), intitulada "Modernas Tendencias en el Derecho Penitenciario". (Las Propuestas del Derecho Penitenciario Mínimo, el Derecho Penitenciario del Enemigo y las Reformas del 2003 en el ordenamiento Jurídico Penitenciario Español); que señala:

"un derecho penal mínimo como un modelo normativo de derecho, que procura una reconstrucción racional del sistema penal, procesal y penitenciario, dirigido a la minimalización de la violencia y la prevención de penas arbitrarias. Se trata de una doctrina que justifica el derecho penal únicamente en la medida que la violencia y la arbitrariedad que éste genere sean menores que las que se producirían sin su intervención o en su ausencia. Para lo cual exige la vigencia y el respeto de una serie de garantías penales y procesales en el ejercicio de la potestad punitiva estatal, contra los excesos, el abuso y el arbitrio, policial, judicial y de las autoridades penitenciarias. Tesis sustentada por Luigi Ferrajoli...hace referencia a los principios de legalidad y flexibilidad de la pena para una reinserción social adecuada". "...frente a esta posición nos refiere al profesor

Gunther Jacobs, sobre un derecho penal del enemigo, como una legislación de lucha contra determinados individuos que con su actitud y comportamiento combaten la sostenibilidad de nuestro estado y a los que consecuentemente se requiere detener y neutralizar cuanto antes como un mecanismo para garantizar la seguridad cognitiva y condiciones ambientales soportables. Un derecho penal necesariamente diferenciado que impone un régimen de exclusión de todo aquel que sea una fuente de peligro”.

Es sumamente importante establecer normas penales, procesales y penitenciarias que privilegien el respeto por los derechos humanos de los privados de libertad. Un derecho penal mínimo que establezca un sufrimiento mínimo para el penado, ya que la cárcel en si misma constituye un sufrimiento físico, psíquico y espiritual, y su agravamiento no permitiría una futura reinserción exitosa para la sociedad. Ahora, independientemente del delito cometido, no estamos de acuerdo con la tesis del derecho del enemigo, como régimen de aumento del sufrimiento del privado de libertad, imponiendo castigos degradantes de la condición humana y aislando al extremo al individuo, que si saliera nunca lograría su reinserción adecuada en sociedad.

Otro trabajo de rango doctoral es el del autor Albert Sales campos, realizado para la Universidad Pompeu Fabré (2018), intitulado “Las Condiciones de vida de los internos extranjeros en el Centro Penitenciario LLenoders”, Centro Penitenciario ubicado en la provincia de Barcelona España, investigación de la cual podemos extraer lo siguiente:

“Las transformaciones de la prisión como institución social sigue múltiples vectores de cambio. Bajo la aparente humanización de las condiciones de reclusión se produce un entramado de transiciones hacía una nueva forma de entender las prisiones”. “...hace referencia a Alison Liebling (2006a), para quién los cambios en el panorama penitenciario europeo se caracterizan por la ya mencionada mejora de las condiciones materiales de internamiento; el incremento de población penitenciaria; la modernización de la gestión y el desplazamiento del poder hacía arriba; y la consolidación de nuevas percepciones sociales sobre la función de la prisión. La modernización de la gestión viene acompañada de una

combinación de transformaciones en el control de la seguridad que cambia la cotidianidad de los presos". Centrándose en el Reino Unido, la investigadora del Instituto de Criminología de Cambridge, también plantea la necesidad de estudiar el impacto del surgimiento de un mercado de Servicios Penitenciarios y alerta del empeoramiento generalizado de las tasas de suicidio y de reincidencia, así como del silenciamiento de la voz de los presos como interlocutores válidos acerca de lo que sucede en el interior de los centros". "...una combinación de transformación en la forma de controlar la seguridad (nuevas tecnologías, programas de tratamiento, estrategias de autogobierno y control social interno) llevan a los internos a calificar su experiencia como más dura emocional y psicológicamente, más pesada y más estricta (Liebling, 2006 a)". "...el Sistema Penitenciario en general y las prisiones en particular no se han mantenido ajenas a las tendencias del management que se han impuesto en las grandes organizaciones de las sociedades post-fordistas. La búsqueda de unas condiciones físicas de internamiento decentes ha ido acompañada del diseño de unos mecanismos efectivos de control jerárquico del régimen de vida y de la cotidianidad de los confinados...". "...la crisis de gobernanza de los sistemas penales de los años 80, se percibe como la consecuencia de la falta de control del personal de prisiones, de las deficiencias en los sistemas de información, y de la consolidación de unas relaciones corruptas entre el personal y los internos que impide el cumplimiento de la ley y de los reglamentos penitenciarios y dificulta determinar si el dinero público destinado a las prisiones tiene efecto real sobre la función resocializadora del sistema carcelario (Garland, 2012)...". "...en este contexto, las reformas dirigidas a recentralizar el poder y a establecer estrategias basadas en la nueva gestión pública se convierten en un ejercicio de dominación sobre los presos y sobre los empleados del sistema (Sennett, 1998)".

Entre las conclusiones de la tesis que comentamos y por su temática con respecto a las condiciones de vida de los internos (españoles en este caso) e internos de otras nacionalidades o extranjeros, en el Centro Penitenciario Lledoners, en La Generalidad de Cataluña, están las referencias y opiniones de autores europeos sobre el tema, y podemos resumir y comentar lo siguiente:

“...hace más de dos décadas, Alison Liebling (1999 a) se preguntaba por qué las penas son más soportables en unas prisiones que en otras y qué aspectos de la vida en prisión importan a los internos para definir su calidad de vida. La mayor parte del trabajo de Liebling ha consistido en analizar la experiencia subjetiva de los internos para mejorar la comprensión de la realidad penitenciaria. La investigadora del Instituto de Criminología de Cambridge defiende que el clima social de las prisiones viene definido en mayor medida por aspectos morales que por las condiciones físicas del encarcelamiento (Bennet, 2007) y que son elementos como las relaciones entre las personas que conviven en el establecimiento penitenciario, la legitimidad que los internos atribuyen a la institución (Sparks, 1994, Liebling, 2011), la percepción de seguridad personal o las expectativas y planes futuros (Liebling y Arnold, 2004) los que dan sentido al concepto de calidad de vida entre las personas privadas de libertad”. El autor concluye que en el Centro Penitenciario Lledoners, “ser originario de un país hispanohablante tiene un efecto positivo sobre la valoración genérica de la calidad de vida en el centro y reduce la probabilidad de afirmar que las condiciones de vida en la prisión son malas. También mejora la percepción de que el personal aplica correctamente las normas y la confianza en los funcionarios, a la vez que reduce la sensación de estar pasando el tiempo en vez de aprovechando el tiempo de la condena”. Pasar más de 6 horas al día sin participar en actividades del centro también resulta una variable estadísticamente significativa para explicar la valoración subjetiva de calidad de vida medida en una escala de cero a diez. También disminuye las probabilidades de que el interno considere que las relaciones entre el personal del centro y los presos son buenas y la sensación de que se puede confiar en los funcionarios”.

La anterior tesis es interesante porque plantea los elementos objetivos y subjetivos que deben tener los internos del Centro Penitenciario Lledoners, ubicado en Cataluña España, para que puedan sentir cierta “calidad de vida”, si es pertinente el concepto, y consideren a Lledoners como un buen centro penitenciario. Estos elementos tienen un planteamiento de tipo moral que ayudan sobremanera a la rehabilitación y reinserción del penado en el ámbito social, como

por ejemplo: las relaciones interpersonales que deben existir entre penados y autoridad carcelaria, si las relaciones son directas y constantes pueden ser positivas en la buena conducta del reo, y genera más confianza hacia la institución penitenciaria y por ende habría una disminución en la violencia; otro elemento importante es la seguridad jurídica, de vida y custodia que genera un ambiente propicio para el aprovechamiento del tiempo en actividades educativas o formativas, culturales, recreacionales y deportivas necesarias para el fortalecimiento de un cambio en la personalidad del privado de libertad.

### Entre las **Investigaciones Nacionales:**

En Venezuela se pueden mencionar la Tesis de Marlón Gavironda (2001), Universidad Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Estado Lara, intitulada “Diagnóstico de los Centros Penitenciarios en Venezuela y Lineamientos Generales para su Administración por Concesión”.

El mencionado autor luego de realizar un diagnóstico nada bueno de los centros penitenciarios nacionales propone la posibilidad de transferir por concesión privada algunos centros penitenciarios del país y así con una gerencia más eficaz lograr elevar la “calidad de vida” de los privados de libertad.

A continuación recojo algunas opiniones que me parecen adecuadas con el tema tratado en esta investigación que pretende una gerencia penitenciaria con sentido humano.

Dice Gavironda, “...la política de otorgar concesiones al sector privado, la administración bien sea parcial o total de las cárceles tendrá como consecuencia un aumento del costo por recluso si se pretende elevar los estándares de vida de la población penal”. “...es conveniente que el estado venezolano debe conducir con cautela el otorgamiento de las concesiones, es por ello, que debería otorgar inicialmente las concesiones a nivel de los servicios existentes en los centros penitenciarios y posteriormente al nivel que actualmente plantea, así como establecer centros pilotos para observar el desarrollo y las experiencias resultantes...”. “...es importante resaltar que el sector privado cuenta con recursos

financieros y humanos disponibles para la ejecución de tal actividad, tal y como se describe a continuación: Recursos Físicos: La puesta en funcionamiento de este tipo de actividad es viable en principio con la utilización de las mismas instalaciones bajo la modalidad de comodato, y posteriormente la administración, diseño, construcción y gestión total de centros penitenciarios. Recursos Financieros: Inicialmente, el estado a los fines de estimular y ayudar al sector privado en su incursión en este segmento de la economía debe destinar una serie de recursos económicos. Los elementos que sustentan la viabilidad para suponer el éxito a alcanzar por el sector privado a través de su incursión en el sector penitenciario (bien sea a través administrando los servicios existentes en los recintos con la construcción, diseño, administración y la gestión para la reinserción social de los internos, así como, la vigilancia interna) deberá atender ciertos Lineamientos Generales, tales como: a-la gerencia privada de los centros penitenciarios deberá establecer acciones para erradicar la corrupción y vicios presentes en la actual administración de las cárceles y entre la población reclusa. b-deberá llevar a cabo una amplia renovación de funcionarios y de actividades para otorgar a los internos la atención a la que tienen derecho, asistencia sanitaria, educación, actividades culturales y deportivas. c-pleno respeto de los derechos humanos, creando condiciones físicas y de infraestructura que les permitan vivir en condiciones dignas, con los servicios básicos para cubrir sus necesidades más elementales. d-deberá realizar cursos de capacitación y de formación profesional ocupacional, talleres donde se impartan cursos de carpintería, sastrería, entre otros. e-desarrollar tratamientos que ofrezcan a la población penal oportunidades concretas para el estudio, la capacitación laboral y la integración familiar y social con el fin de que pueda programarse su egreso en condiciones adecuadas y, con internalización de las normas que rigen la convivencia social y la necesidad de su cumplimiento...”. “...todo debe ir orientado a tratar de evitar que quién delinque por primera vez, o ha cometido un delito que por su naturaleza no implica prisión efectiva, sea, orientado, adecuadamente, mediante el desarrollo de un tratamiento socioeducativo y asistencial, que lo aleje

de las conductas delictivas, desviadas o desadaptadas y lo integre a la sociedad como un miembro útil”.

Interesante esta tesis por cuanto el artículo 272 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que los centros penitenciarios se regirán por una administración descentralizada, a cargo de los gobiernos estatales o municipales, pudiendo ser sometidos a modalidades de privatización. Este aspecto hay que estudiarlo con detenimiento pues en Venezuela los centros penitenciarios son públicos y representan un fuerte gasto presupuestario, casi siempre insuficiente para cumplir con el presupuesto constitucional de rehabilitación del interno o interna que genera su reinserción social. Pensamos que bajo un sistema de auto sostenimiento mediante el esfuerzo conjunto de los privados de libertad, con respeto de sus derechos humanos y laborales podría la concesión privada ser una fuente de recursos que logren minimizar el gasto del estado, así como, mejorar la calidad de la vida reclusoria. Para lograr este fin es pertinente y necesario contar con un gerente penitenciario consustanciado con los valores y principios dignificantes de la condición humana.

Otra investigación que sirvió de base teórica es el Trabajo de Ascenso para el grado de titular de la Universidad de Carabobo, Venezuela, de la Prof. Luisa Marcano de Araujo (2012), intitulado “Estudio Vocacional y Aptitudinal del Recluso del Internado Judicial Carabobo. Estrategia Penitenciaria Universitaria”, cuyo objetivo o propósito consiste en proponer un programa de educación para el trabajo y desarrollo personal dirigido a los penados del Internado Judicial Carabobo, como estrategia penitenciaria universitaria.

La mencionada profesora dice: “...la educación y el trabajo en la prisión es uno de los problemas más importantes debido básicamente a su carencia. Según la subcomisión de Asuntos Penitenciarios (1996), solo se escolariza el 6 por ciento de la población carcelaria. La mayoría de las prisiones tienen aulas de estudio infrautilizadas entre otras razones por falta de personal docente. El ambiente de hacinamiento, ruido y peligrosidad de las prisiones es poco propicio para la educación estando limitadas las posibilidades de recibir una formación satisfactoria y por lo tanto un proyecto educativo con éxito que sirva al recluso

para una reincorporación laboral en un ambiente completamente normal fuera de la prisión”. “...para poder realizar estudios, el interno no es usuario de un programa previamente establecido como ocurre en cualquier centro educativo; el énfasis en la seguridad hace que las instituciones penitenciarias fracasen a la hora de plantearse la elaboración de programas efectivos que le permitan un desarrollo pedagógico básico...”. “...por otra parte, el sistema general de salud de los internos observa ostensibles deficiencias de acciones preventivas, curativas y de rehabilitación, ausencia casi total de artículos médicos, carencia grave de personal capacitado y una negligencia abierta por parte de algunos funcionarios de prisiones, se han combinado para crear una situación que el propio Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y de Justicia calificó de deficiente al borde del colapso” “...en cuanto a la situación jurídica del recluso venezolano, se tiene que éste debe disponer de una serie de garantías enmarcados en el respeto de los derechos humanos capaces de reducir al máximo las diferencias que puedan existir entre la vida en prisión dentro de las limitaciones que esta presenta y la de la vida a libertad, que le permiten insertarse a la sociedad libre de tendencias delictivas; para ello el estado debe brindarle las oportunidades en el centro de reclusión donde se encuentre cumpliendo pena, capacitándolo a través del estudio y el trabajo, lo cual debe ser complementado con actividades culturales y deportivas, mediante un sistema de progresividad penitenciaria, aplicándose, en forma efectiva y sin distinción de clases las fórmulas de cumplimiento de penas y la redención judicial de la pena por el trabajo y el estudio, para de esa manera lograr una fácil adaptación del recluso, a la comunidad donde va a desempeñarse en la nueva etapa de su vida”.

La autora nos refiere que: “...los recursos humanos de cada organización representan el factor más importante para su crecimiento, evolución y transformación hacia la eficiencia y eficacia, bajo esta premisa resulta indispensable su incorporación activa en todo el proceso. Esta visión implica la necesidad de implementar mejores programas de selección, motivación y capacitación. En el caso de las prisiones, los equipos de trabajo deben prestar un servicio hacia personas que se encuentran reclusas y a sus familiares; pero en

las instituciones de reclusión no se ha creado la cultura de la excelencia en la prestación del servicio, puesto que no se motiva ni actualiza al personal para que desarrolle su máximo potencial, siendo el ambiente laboral claro adversario del objetivo". "...en muchas ocasiones, las mismas autoridades del sector no se aprecian motivadas, porque en oportunidades desconocen la materia que está bajo su responsabilidad, por lo que no gozan de la credibilidad de sus equipos de trabajo. Frecuentemente los líderes desconocen o no se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo; pareciera que dejan muy poco tiempo para pensar sobre aspectos de importancia relevante, debido a que constantemente se dejan envolver por la crisis y se hacen parte de ella. En el acontecer penitenciario subyacen situaciones que se derivan de la falta de empeño en la implementación de un programa serio que permita la integración de los equipos de trabajo a los objetivos institucionales. Las amenazas y debilidades, dado el deterioro de la imagen institucional, sustraen a los equipos de la posibilidad de aprovechar las oportunidades, acumular y mejorar las pocas fortalezas".

"...para que una organización se identifique como de excelencia, es necesario especializar y dar utilidad adecuada a los recursos, organizar y coordinar el funcionamiento de manera permanente, debiendo disponer de canales y modelos apropiados de comunicación. La necesidad de integrar los equipos a los objetivos y la disposición de herramientas gerenciales que permitan generar un proceso de calidad, facilitando la profesionalización y promocionando a quienes muestran buen desempeño; donde además, deben estar definidos los grados de autoridad y la responsabilidad sea compartida, constituiría el manejo de la información de forma oportuna, definición de planes y objetivos; identificación del equipo de trabajo, motivación del personal, delegación con eficiencia, y sobre todo, el conocimiento pleno de los líderes de la misión que debe cumplir la organización. El apartarse de estos principios, trae como consecuencia todo un cúmulo de deficiencias como las que se aprecian en el sector de las prisiones; las instituciones comienzan a confrontar dificultades en cuanto a la toma de decisiones inoportunas, conflictos internos en las organizaciones, desmotivación

del personal, elevación de costos funcionales, e inflexibilidad por deficiencia en la planificación”.

De las conclusiones mencionadas podemos extraer lo siguiente: -la educación y el trabajo constituyen herramientas imprescindibles para combatir el ocio y modificar la conducta del individuo en el Internado Judicial de Carabobo, por tal razón éstos deben constituir elementos importantes tanto para la elaboración de planes como para la asignación presupuestaria, por lo que resulta ineludible incorporar a los reclusos en acciones educativas y de trabajo, sólo de esta manera se podrá combatir el ocio que constituye el principal enemigo del preso: un recluso ocupado es un problema menos. -la vigilancia, protección y defensa de los derechos humanos de la población reclusa presenta irregularidades, específicamente en el Internado Judicial Carabobo coexiste el retardo procesal, por lo que no se cumple con la obligación de garantizar el debido proceso y por tanto acrecienta el hacinamiento carcelario.

Esclarecedora la situación del Internado Judicial Carabobo descrito en este trabajo de ascenso, que reitera las opiniones generales con respecto al Penitenciarismo venezolano; sin embargo, la Prof. Luisa Marcano nos da su opinión con respecto a la importancia de disponer de herramientas gerenciales que logren los objetivos institucionales de eficiencia, eficacia y metas bien definidas, y así cumplir con unas condiciones carcelarias que permitan la rehabilitación y reinserción social del recluso. Para esta realidad se requiere de equipos coordinados de trabajo, altamente especializados y capacitados que respeten los derechos humanos de los privados de libertad. Luego sus ideas nos sirven de base y acuerdo con las señaladas en la presente investigación.

## ***2.2- Bases Teórico Epistemológica de la Investigación***

La epistemología es la fuente principal de conocimiento en que se sustenta toda investigación; en ella se sustentan las ideas previas a la investigación que sirven de soporte teórico de apoyo al tema o idea central que pretende exponer el investigador; en este sentido, tomamos en cuenta algunos planteamientos formulados por connotados autores, que sirvieron de base para exponer la idea de

Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano. Se establecen las siguientes bases epistemológicas:

La Teoría de la complejidad de Edgar Morín (1990); por ser el mundo penitenciario demasiado complejo, debiéndose estudiar y analizar multifactorialmente desde el todo pero haciendo énfasis en los valores, actitudes y formación profesional del funcionariado encargado de vigilar, atender, proteger integralmente a los privados de libertad.

La Teoría de Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow (1954); por establecer una motivación para los procesados y penados que debe centrarse en cubrir sus necesidades básicas e ir jerarquizando sus necesidades hasta lograr su motivación y autorrealización definitiva a los fines de su reinserción en nuestra sociedad. Teoría aplicable a los gerentes penitenciarios quienes, igualmente, deben cubrir un mínimo de necesidades para trabajar con ahínco y dedicación.

La Teoría Centrada en el Cliente de Carl Rogers (1950); permite que los operadores penitenciarios centren sus esfuerzos en comprender los problemas que aquejan al recluso individualmente considerado, es así, como se podrá establecer un diagnóstico que genere un tratamiento adecuado a su realidad capaz de lograr su readaptación social.

La Teoría de Representaciones Sociales de Serge Moscovici (1979); relativa a los símbolos comunicacionales utilizados en el medio penitenciario y que deben comprender los operadores o gerentes penitenciarios e interactuar con éxito frente al recluso, entender su realidad y lograr una interacción positiva con el privado de libertad.

La Teoría Dual de Frederick Herzberg (1959), solo el trabajo y el estudio como apoyo penitenciario generarán una verdadera satisfacción del recluso.

La investigación se fundamentó en opiniones como la de Henry A. Andrades (2004); considera al Recurso Humano como el factor más importante del cambio en materia penitenciaria.

Ideas axiológicas de Filósofos Griegos como Sócrates, Platón, y Aristóteles (del 470 al 322 a.c); y de Immanuel Kant (1781), sirven de orientación para determinar la personalidad que debe poseer el Gerente Penitenciario.

Las ideas de Michel Foucault (1975), por considerar que el castigo de suplicio directo al cuerpo del condenado, ejecutándolo frente al público, dejó de ser factible, porque generaba desorden y admiración hacía el sometido; a partir del siglo VIII surge una forma más “humanizada” de ejercer el poder a través de la prisión, donde se castiga físicamente al delincuente pero en forma más atenuada, con miras a su transformación conductual y su rehabilitación y posterior reinserción social.

Morín (1990), al establecer su Teoría de la Complejidad, conduce a un modo de construcción que aborda el conocimiento como un proceso que es a la vez, biológico, espiritual, cerebral, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico; la realidad o fenómenos se deben estudiar de forma compleja, ya que dividiéndolos en pequeñas partes para facilitar su estudio, se limita el campo de acción del conocimiento.

La realidad se comprende y explica desde todas las perspectivas posibles, utilizando el conocimiento multidisciplinario, tal es el fenómeno penitenciario que debe estudiarse no sólo desde el punto de vista legal, sino también desde las áreas social, cultural, político, económico y sobre todo, desde el estudio bio psicológico de los integrantes del sistema, fundamentalmente del recluso. Este estudio según Morín, puede hacerse en dos perspectivas: la holística, desde el todo; y, la reduccionista, que lo implica desde cada una de las partes. Morín en su libro “Introducción al Pensamiento Complejo”, (2005), 8va ed; pág.105-108, nos dice,

“...la Teoría de la Complejidad”, tiene tres principios esenciales, el Dialógico, orden y desorden son dos enemigos: uno suprime al otro pero, al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran y producen la organización y los asocia, dos términos a la vez complementarios y antagonistas. El principio de Recursividad Organizacional, Morin utiliza el proceso del remolino, es decir, cada momento del remolino es producido y, al mismo tiempo, productor. Un proceso recursivo es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce. La sociedad es producida por las interacciones entre individuos, pero la sociedad, una vez producida, retroactúa sobre los

individuos y los produce. Si no existiera la sociedad y su cultura, un lenguaje, un saber adquirido, no seríamos individuos humanos. Dicho de otro modo, los individuos producen la sociedad que produce a los individuos. Somos, a la vez, productos y productores. Y, por último, el principio hologramático, es decir, en un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte...”.

Sólo a través del conocimiento complejo se puede lograr el conocimiento profundo de la temática penitenciaria que debe ser estimulado, apoyado o financiado en primer lugar, por el Estado como rector del sistema; y, en segundo lugar, a través de los distintos entes privados y sociales. Estas ideas del estudio complejo e integral de la problemática penitenciaria sirven como un fundamento epistémico de estudio fundamental para encaminar la investigación a la construcción de una teoría de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano.

Asimismo, como teoría humanista, se consideró valiosa las ideas expuestas por, Rogers (1951), quién expone en su “Terapia Centrada en el Cliente”, que "para lograr una comunicación efectiva entre el terapeuta y el cliente hay que dejar que sea este último quien aflore todo el contenido de su mundo interior, de esa forma podremos conocerlo y emprender las posibles correcciones a su enfermedad, es decir, se debe crear una relación de empatía.

Rogers, tiene como centro de esta orientación “el self” o concepto de “si mismo” las ideas y percepciones propias del individuo respecto a sus experiencias personales y aspiraciones (el autoconcepto, autoimagen) y el concepto de “organismo” como una totalidad gestáltica (una organización, una forma) integrada por aspectos físicos y psíquicos que conforman la estructura básica de la personalidad (lo que somos realmente); en este sentido, si existe discrepancia entre estos dos constructos se origina en el individuo una patología, el estado de incongruencia genera en la persona una sensación de tensión y confusión interior, al tiempo que provoca rigidez perceptiva debido a la necesidad de distorsionar la realidad para adaptarla a un self artificial, percepciones erróneas causadas tanto por la distorsión como por la omisión de ciertos datos en la conciencia, y un modo

de actuar regido más por unas creencias que por una confrontación adecuada con la realidad.

Esta incongruencia crea, según Rogers, dos tipos de conductas patológicas: Las conductas defensivas, comprenden las conductas neuróticas (racionalización, fantasías, proyecciones, compulsiones, fobias) y conductas desorganizadas, son más graves y son conductas psicóticas (irracionales y agudas)".

Ideas interesantes, pues, el recluso se asimila al cliente de Rogers, es indispensable que el gerente penitenciario enfoque gran parte de su trabajo al contacto directo con los problemas humanos y psicológicos del recluso, escuchando atentamente sus opiniones y apreciaciones con la finalidad de generar un conocimiento o diagnóstico integral de su condición y poder diseñar un método o tratamiento adecuado que logre su rehabilitación e inserción social.

Por su parte; Maslow (1943), en su "Teoría de la Motivación Humana", estableció "una jerarquía de las necesidades humanas partiendo de las más básicas, que una vez satisfechas hacen surgir en el individuo otras más elevadas, esta idea está expresada en la denominada Pirámide de Maslow, señaló cinco niveles: necesidades fisiológicas básicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia y amor, necesidades de estima y necesidades de autoactualización o autorrealización".

Por tanto, fue esencial considerarla en esta investigación, por cuanto, la motivación es esencial para lograr elevar la estima del reo, lo cual, lo orientará con éxito para su rehabilitación y posterior reinserción social. Constituye elemento clave de una nueva gerencia penitenciaria, la cual, debe priorizar sobre las necesidades de todos los reos sometidos a su control y vigilancia; pero, además, para que la gerencia sea eficaz debe comenzar por satisfacer las necesidades de todos los gerentes y demás miembros del personal penitenciario.

Interesante para la investigación y reflexión documental, son las ideas, que sobre Representaciones Sociales", expuso Moscovici (2000), al considerar que "existen dentro del mundo penitenciario una serie de signos, lenguajes o modos propios de comunicación, y formas de vida (a los que denominó) representaciones

sociales". Este elemento sociológico y psicológico llevo a comprender el medio penitenciario desde el ángulo de vida cotidiana del privado de libertad.

Sergio Hernández y Rodríguez, (2002) en su obra "Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia", (Pág.135), refiere a Frederick Herzberg, autor de la Teoría Dual, relativa a las motivaciones y los factores higiénicos. En dicha teoría, se sostiene que

"las motivaciones producidas por el trabajo dan satisfacción cuando están presentes y no producen insatisfacción, a los trabajadores, por un lado, se les deben cubrir satisfactoriamente las necesidades (higiénicas). Estas son las relativas al tener y mantener un estatus económico y de consumo, que son muy importantes, debido a que le permite al individuo obtener bienes y servicios, además de que le genera la sensación de progreso. Sin embargo, los bienes materiales son motivadores relativos, ya que, según se dice, a manera de parodia, el dinero solo sirve cuando nos deshacemos de él. Para Herzberg, el auténtico motivador de la conducta está en la tarea, esto es, en el placer que proporciona realizar un trabajo en el que el individuo se siente capaz. Por medio de sus colaboradores, el individuo se identifica, por lo que, en la medida en que el trabajo le sale mejor y correcto, recibe una motivación intrínseca. Es obvio que cuando no obtiene esta motivación interna no siente la insatisfacción que le da cuando le quitan una cosa material".

Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización) evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidad de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Estas ideas presentadas por Frederick Herzberg en 1965, denominadas motivacionales y de factores higiénicos, conocida como "La Teoría Dual" fueron importantes para esta investigación, pues, considera el autor que uno de los elementos fundamentales para lograr la rehabilitación del penado y su posterior reinserción exitosa en la sociedad, lo es el trabajo que pueda realizar mientras cumple su pena. Y, a la vez, para consolidar una gerencia penitenciaria con sentido humano, es fundamental no solamente consolidar los factores externos e higiénicos (al decir de Herzberg) sino lograr consolidar los factores motivacionales

internos, es decir, el reconocimiento a su labor, la premiación por el trabajo realizado, la jerarquización entre otras., factores determinantes para lograr la satisfacción plena de los gerentes penitenciarios así como del resto de su personal. He aquí la identificación con la presente investigación que permitió fundamentar un constructo teórico de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano.

Andrades, Henry (2004), en su trascendental libro “Situación Penitenciaria”, señala:

“...La razón de ser del Sistema Penitenciario debería responder, en principio, a la aplicación o ejecución de un programa enmarcado en una política criminal seria, objetiva y moderna, que facilite al Estado la aplicación de medidas de tipo preventivo y penal destinadas a llevar la criminalidad a límites tolerables...Los profundos retos para el cambio e innovación exigen a las organizaciones de hoy, una conciencia de su propio perfil como entes generadores de nuevas formas de ver el mundo y de hacer las cosas. En la actualidad debe entenderse al recurso humano como el elemento clave para la productividad, único medio capaz de intervenir su propio entorno transformarlo y modernizarlo...La efectividad en la ejecución de programas destinados a la seguridad y el tratamiento de la población reclusa, dependerá en gran medida, de los recursos humanos con que se cuente para éste propósito...Las organizaciones logran sus objetivos según como involucren a su personal; todo dependerá de la identificación de los equipos de trabajo con la misión, metas, estrategias y objetivos de corto, mediano y largo plazo que determinan el destino de la organización, para que cada trabajador pueda situar su propia contribución y el papel que le corresponde jugar para lograr los propósitos generales de la institución...Esto forma parte de la mística de trabajo, cuya materialización corresponde implementar a los altos niveles de la organización penitenciaria, por intermedio de sus diferentes operadores en la estructura jerárquica, Andrades al respecto menciona al autor Siliceo, para quien “la responsabilidad principal por crear la mística de trabajo y ésta actitud de verdadero empresario está en los altos niveles de la organización”.

“La creatividad e innovación, si bien son un requisito indispensable para que las organizaciones puedan mantenerse en un ambiente de competitividad, excelencia y renovación ante el cambio, también requieren de una atmósfera de trabajo creada desde la cúpula de las organizaciones, a través de la cual, se genere un verdadero y profundo interés en el personal porque su organización sea una empresa ganadora...En toda empresa ganadora el ambiente laboral es de una alta satisfacción y de un compromiso auténtico por parte de todo el personal. Crear un ambiente ganador es sin duda uno de los mayores retos de los líderes de la empresa.”, “Indudablemente la generación de un ambiente favorable al logro de los objetivos institucionales, está estrechamente relacionado con toda una estrategia de captación, selección, capacitación y actualización de los recursos humanos. Además, de la definición y ejecución de programas motivacionales en cuanto a sinceración de cargos, ajustes de salarios, reivindicaciones sociales, y estabilidad laboral, lo que genere internamente seguridad en los trabajadores...La situación de

los equipos de trabajo con que se dispone en las cárceles venezolanas para el cumplimiento de la misión, no se presenta alentadora; desde hace varios años el Ministerio de Justicia ahora Ministerio del Interior y Justicia, viene efectuando una revisión para sincerar las nóminas de los equipos de trabajo con que cuenta, no habiéndose obtenido hasta la fecha resultados que indiquen que la situación ha mejorado...En el Sistema Penitenciario existe desde hace años una grave desorganización en cuanto a distribución y ubicación de los recursos humanos, sin referirnos a selección, capacitación, salarios, jornadas de trabajo, garantías laborales y seguridad social que terminan siendo deprimentes. Las iniciativas del pasado no han concluido por falta de continuidad y de disposición...La estructura y organización del Sistema Penitenciario Nacional, prevé equipos de trabajo para la seguridad y para el tratamiento, apoyados en su quehacer por personal administrativo, todos dependientes de la Dirección General de Rehabilitación y Custodia del Recluso, con clasificación de trabajadores de confianza...La poca garantía de estabilidad laboral del personal penitenciario constituye un elemento de desmotivación permanente, y una seria dificultad para integrar plenamente los equipos de trabajo e identificarlos con los objetivos institucionales, por ello, es oportuno crear la carrera administrativa penitenciaria, con el propósito de brindar estabilidad a los trabajadores del sector y lograr su incorporación real al proceso de cambio que el Sistema Penitenciario requiere”.

El investigador está de acuerdo con esta opinión de Andrades, pues, el factor humano es el elemento clave a tomar en cuenta para lograr la transformación deseada, en este sentido la organización penitenciaria debe contar con condiciones integrales para que los funcionarios penitenciarios se sientan verdaderamente motivados; la falta de políticas estatales serias que transformen la realidad, son lo determinante en la crisis actual del sistema penitenciario; el problema es fundamentalmente gerencial y presupuestario; a la vez, se comparte la idea de que solo apoyando al ser humano como eje central de cambio, se podrá lograr con éxito una verdadera reforma penitenciaria nacional. Este factor humano bien resumido y señalado por Andrades, aunque no lo exprese en forma de teoría, es clave para la transformación del sistema penitenciario venezolano y es la razón que anima la presente investigación a formular un constructo teórico de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano, en la cual, los valores constituyen el centro de la misma.

No se podía dejar a un lado, el elemento axiológico o de valor que debe poseer todo operador penitenciario, más aún cuando es el gerente o director de un centro o establecimiento penitenciario; en este sentido, se señala algunas ideas de pensadores como Platón (387 a.c)

“Hace corresponder cada tipo de alma con una virtud que le es propia. La prudencia es la virtud correspondiente al alma racional; la fortaleza o el valor, al alma irascible o de la voluntad; y la templanza o moderación, es la virtud del alma sensible o de los deseos. Los conceptos ético-políticos son centrales en el pensamiento platónico, donde se da una clara vinculación entre los órdenes morales y político; de ahí que el concepto de justicia, central en la filosofía platónica, pueda también definirse en relación con las tres virtudes del alma. Según esta concepción la justicia es la encargada de que cada virtud armonice con las otras y desempeñe el papel que le corresponde en la estructura moral”.

Sócrates (del 470 al 399 a.c), “descarta como criterio de bondad ética, la utilidad, el placer y el poder. La bondad consiste en la sabiduría, en saber obrar, en entender, por eso se puede afirmar que el sabio es bueno”

Aristóteles, (335 a.c) “la doctrina moral de Aristóteles se encuentra fundamentalmente en su ética o nicomaco. En ella trata el tema del bien, el cual es el fin último de las acciones de los seres humanos”.

Emmanuel Kant (1785 d.c),

“el mundo de las ideas no es la realidad física sino la realidad del pensamiento. Los ideales morales, son ideales, es decir, modelos al que debemos ajustar nuestra conducta. En la razón práctica no se trata de juicios de hecho sino de imperativos categóricos, que no es otra cosa que juicios de estructura similar a los de hecho, sujeto más predicado, pero unidos no con el ser sino con el deber ser. El conocimiento moral se formula en imperativos categóricos, juicios del deber ser”.

Estos conceptos axiológicos del valor de la justicia, moralidad o bondad, y, juicios del deber ser sobre el ser, constituyen cualidades del perfil del nuevo gerente penitenciario, enfocados en la realidad carcelaria, apegados al ordenamiento jurídico nacional e internacional en materia de derechos humanos, condiciones que se valoran fundamentales en esta investigación.

Imprescindible es referir al filósofo Francés Michel Foucault (1975), en su libro “Vigilar y Castigar”, quién "hace notar dos períodos o eras con los que segrega la historia del derecho penal: la era del “teatro del castigo” y la era de la “economía del castigo”, la primera, supone, como teatro, representación escénica de la ejecución de las sanciones: pública ilustración de los efectos de la desobediencia penal.

Para Foucault esta época abarcaría la etapa monárquica hasta comienzos del siglo IX. Durante esta época es la monarquía el eje definitorio, en su estrecha relación con el concepto de soberanía, la cual, funda a aquella. Para Foucault la soberanía es una teoría jurídico-política que se desarrolló en diversas etapas de la historia: a) en los tiempos de la monarquía para fundamentar el poder; b) como mecanismo de poder en las monarquías feudales; c) de justificación de las monarquías que él llama administrativas; y en el siglo XVI y XVII, se ha utilizado la soberanía como instrumento para reforzar el poder, o bien en algunos casos, para limitarlo.

La característica común de la soberanía durante todo este período monárquico, es su ejercicio por un único ente, quien era visible a todos los súbditos, ejerciendo su poder sin contrapeso alguno. Derivado de esto, el delincuente que no era más que la “cosa del Rey” (Foucault 2002:101), y sobre el cual el soberano imprimía su marca y dejaba caer los efectos de su poder, manifestando en él la presencia de aquel soberano. Como el delincuente, se situaba por el delito fuera de la ley, se dejaba caer sobre él la venganza de este soberano. Así, con el castigo, se trata de establecer una “simetría de la venganza”, donde se iguala lo horrendo del delito con un castigo igualmente horrendo.

De ahí la crueldad de los castigos. Así el suplicio era la manifestación del castigo, y el objeto, el cuerpo del delincuente, estableciéndose una relación íntima entre éste y aquel. El dolor que significa la imposición del castigo, está directamente dirigido al cuerpo. El verdugo, representa así y por ende, la realidad de dicho castigo. En razón de la unicidad del soberano, tanto el proceso en contra del delincuente (coronado como sanción), como la ejecución de la sanción, serían una unidad institucional; tanto quienes efectúan la representación pública del proceso y del castigo, como quienes sentencian y ejecutan, son uno sólo: el Rey. Quienes dictan la sentencia y ejecutan, son sus delegatarios, en quienes se deja reconocer la impronta y el poder del Rey. Habría entonces una unidad y concentración del poder punitivo, sin distinción visible entre el derecho penal y procesal, y el derecho penitenciario. (...) La era de la “economía del castigo” (también llamada por el pensador como la era de la “sobriedad punitiva”), el

pensador Francés, la sitúa históricamente, en un primer momento, cerca de los años 1830 a 1848, es un segmento referido sólo al pensamiento, la legislación penal y la penalidad en general, segmento que constituye parte de lo que Foulcault llama edad de ortopedia social o sociedad disciplinaria.

La piedra angular de este nuevo constructo del poder y de su expresión punitiva, tendría fundamento en la ilustración y en las obras de los que llama “reformadores”, léase Hobbes (1651), Beccaria (1764), Rousseau (1762) y Bentham (1811) entre otros, y sobre todo en las ideas contractualistas o del contrato o pacto social. Entiende que la teoría de la soberanía moderna no se funda en la concentración del poder en un solo individuo (como las antiguas formas monárquicas donde el Rey era el soberano), sino que pretende democratizar el poder distribuyéndolo en todos los miembros asociados. Pero para que dicho cuerpo social, depositario de la soberanía, se encuentre unido y se ejerza la soberanía conforme a la política dominante, se hace necesario el fenómeno de la vigilancia, y además, de un poder que persiga la imposición de una regla de conducta, una “sociedad de normalización”, donde los sujetos sean corregidos y puestos en la medida de la regla de lo que la sociedad burguesa pretende de cada individuo.

Este poder, es el poder disciplinario, considerado por Foulcault (1975) como “una de las grandes invenciones de la sociedad burguesa”. De ahí, que las técnicas del poder disciplinario se distribuyan en diversas instituciones en las capas de la sociedad, como las clínicas psiquiátricas, las escuelas, y en lo que concierne al derecho, los establecimientos penitenciarios y el derecho penitenciario o ejecutivo.

La idea de la soberanía, así, no fue desechada, sino por el contrario, fue reformulada por los pensadores ilustrados, (que Foulcault llama “reformadores”) con el fin de crear un modelo alternativo a las monarquías: las democracias modernas. Pero, además, esta idea de la soberanía subsistió conjuntamente con el poder disciplinario, a razón de dos objetivos: a) servir de instrumento crítico permanente contra la monarquía y contra los obstáculos que impedirían una sociedad disciplinaria; b) establecer un sistema de derecho que ocultara los

mecanismos de poder de la sociedad disciplinaria. (...) La modificación del paradigma del poder y la soberanía, incide igualmente, en la modificación del paradigma de la penalidad.

Ante el pensamiento penal tradicional, el cambio del paradigma es producto de una postura humanista, benigna e igualitaria, lo cual redundará finalmente, en menos crueldad de las penas y, como contrapartida, mayor benignidad de las sanciones penales, mayor “dulzura de las penas” y humanidad en la formulación del derecho penal. (...) Por ende, la finalidad no es castigar menos, sino castigar mejor, “castigar con más universalidad y necesidad; introducir el poder de castigar más profundamente en el cuerpo social”.

En la era de la economía del castigo, el derecho penitenciario se concibe para Foucault desde dos visiones: en la relación poder e institucionalidad y en la relación poder y arquitectura. En la primera, el poder se desunifica y se desconcentra. El verdugo es remplazado por “los vigilantes, los médicos, los capellanes, los psiquiatras, los psicólogos, los educadores” (...) en cuanto a la segunda, para efectos de una nueva técnica en la distribución del poder, requiere que el sistema se oriente hacia una nueva arquitectura, de nuevas construcciones que se preocupen del castigo, diferente a los cadalsos oscuros de la era del teatro del castigo. Para Foucault, esta exigencia arquitectónica ha sido propuesta por Jeremías Bentham, en la figura del panóptico. El panóptico es una torre de vigilancia desde donde se ve a todos, pero nadie sabe en qué momento se le vigila, donde quien es vigilado sabe que debido a la vigilancia, sus actos son medidos, observados. El poder así se hace prácticamente invisible, a diferencia del Rey; un poder desconcentrado, puesto que cualquiera puede hacer uso de la labor de vigilante; homogéneo, puesto que se distribuye hacia todos los lugares donde el panóptico pueda llegar con su ojo. Sentencia finalmente el filósofo que “el panoptismo es el principio general de una nueva “anatomía política” cuyo objeto y fin no son la relación de soberanía sino las relaciones de disciplina”

De Foucault, extraemos la idea del “poder e institucionalidad y “del poder arquitectura”, y la nueva manera de entender el concepto de soberanía como la desunidad y desconcentración del poder del soberano (antes en la persona del

Rey), ahora en la persona del Estado como ente social distribuido por distintos entes, sectores sociales y políticos bien definidos, que en definitiva ejercen su poder de castigar al delincuente bajo el imperio y subordinación de un conjunto de normas de conducta de carácter penal, obligatorias de cumplimiento para todos los individuos de una sociedad determinada. Desde este punto de vista, nace la prisión como el castigo por excelencia, privando de su libertad y otros derechos al infractor de la norma penal y penitenciaria, minimizando el sufrimiento de la pena y alargando en el tiempo el suplicio del penado. En este sentido, para la orientación y finalidad de la presente investigación, los Gerentes Penitenciarios son los nuevos vigilantes, quienes deben atender al cumplimiento efectivo de la pena atendiendo a ese nuevo paradigma de una sanción más humana, menos rígida y respetando los derechos humanos de los privados de libertad.

Otra fuente importante de conocimiento con respecto a la labor que deben desempeñar los operadores penitenciarios enmarcados en los estándares internacionales de los derechos humanos, se puede apreciar en el Manual Para Administradores Penitenciarios, Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC, 2010), Edic. En español, 2011, Preparada por la Oficina de Programas en Panamá, Proyecto PANX12; que señala:

“...un sistema de prisiones basado en estándares y normas internacionales es un buen sistema, uno basado en el respeto al Estado de derecho y los derechos humanos...los líderes penitenciarios pueden implementar de manera más efectiva los estándares y normas internacionales en las instituciones de las que son responsables...los líderes penitenciarios tendrán el desafío de identificar las reformas que deben contemplar a fin de lograr que sus instituciones cumplan con los estándares internacionales y reflexionar sobre las maneras más efectivas para lograr el cambio necesario...el derecho internacional de los derechos humanos proporciona un esquema para orientar la administración y reforma penitenciaria. Los derechos humanos son valores universales y garantías legales que protegen a los individuos y a los grupos contra acciones y omisiones principalmente por acciones gubernamentales que interfieren con las libertades fundamentales, los derechos y la dignidad humana. Los derechos humanos son universales, interdependientes e indivisibles...”.

Se observa la preocupación de los organismos de Naciones Unidas porque en cada uno de los países miembros se cumpla con las normas internacionales en materia de derechos humanos, respetando en todo caso, la dignidad inherente a la persona humana, como fundamento de la estabilidad y paz mundial. Los

administradores, gerentes u operadores penitenciarios deben ser evaluados, seleccionados, entrenados y formados en los principios, valores enmarcados en esos derechos y garantías consideradas como derechos humanos, por esta razón es conveniente su formación moral y cívica.

Estas teorías constituyen elementos o ideas trascendentales necesarias para construir una Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano, por cuanto ésta debe tomar como centro de su misión o fin “Al ser humano integralmente considerado”, desde todos sus aspectos y ángulos, es decir, no solo lo social sino también considerando sus principios y valores, su psiquis, estado físico y espiritual; esta integralidad del hombre se debe establecer, no solo para los privados de libertad sino también entre los operadores penitenciarios, por constituir el sistema y comunidad carcelaria un mundo extremadamente complejo que solo puede abordarse no solo considerando el todo sino cada una de sus partes.

#### ***2.4-Antecedentes Históricos y Legales Sobre El Sistema Penitenciario y La Gerencia Penitenciaria***

El libro “Justicia Penal y Transición Democrática en América Latina” edición de 1997, del autor José María Rico, hace un resumen histórico sobre el sistema de justicia en Latinoamérica durante la colonia, y, dentro de este, en concreto, el sistema penitenciario, el cual, a decir de Rico,

“...por ser la pena de muerte la sanción más usual, las cárceles sirvieron casi exclusivamente durante este periodo para asegurar la custodia de los condenados hasta el momento de su ejecución. Reguladas en el libro VII de las Leyes de Indias, las cárceles, presidios y casas de detención son construidos generalmente en fortalezas. Otras, sin embargo, lo fueron en cuevas o subterráneos oscuros y de gran seguridad; por ejemplo, la cárcel de Arequipa, en Perú, era una cueva natural cavada por los incas para encerrar a los animales, la cual, al cerrarse la entrada, quedaba tapada como un baúl en donde ninguna persona de mediana estatura podía estar de pie. Finalmente, otras pertenecían a la Inquisición; así, en México, la cárcel Perpetua, la cárcel Secreta y la cárcel de Ropería. A finales del siglo XVIII, la influencia de los filósofos europeos (Beccaría, Bentham) contribuye a la humanización del sistema penitenciario; esta corriente se transmite a América Latina sobre todo por Lardizábal (nacido en México aunque residente en España), cuya obra Discurso sobre las Penas fue publicada en 1782”.

Resaltante realidad que reflejaba el carácter criminal, represivo y sancionador que se tenía sobre el individuo que transgrediera las normas o el sistema político constituido; explayándose en las primeras formas de encarcelamiento así como de infraestructuras penitenciarias violatorias de los derechos más elementales del ser humano, concepto sancionador y penalizante, atemperado por las nuevas ideas humanistas filosóficas europeas, y además, por los postulados de la escuela positivista, nacida en Italia y orientada fundamentalmente a la determinación del estado peligroso del delincuente, a la aplicación de normas regulatorias.

Un antecedente, de índole excepcional, donde se expresan las cualidades que debe poseer la persona que presida un establecimiento penitenciario, e importante comentario a raíz de la época, se encuentra en un libro español intitulado “Diario de Sesiones de las Córtes Constituyentes”, publicado en Madrid, España, en el año 1870, en el cual se menciona la corte que estaba bajo la presidencia del señor Don Nicolás María, sesión del día martes 13 de julio de 1869 (en la continuación de la discusión del proyecto de Ley de Reforma de los Establecimientos Penales), en que el diputado Rebullida al contestar al Sr. Soler le dice:

“...estoy seguro de que habrá procurado estudiar bien este asunto, busca garantías de idoneidad y moralidad a los empleados del ramo, así como que el sistema penitenciario que se trata de establecer responda a las necesidades de hoy...”, “...agradezco la benevolencia con que la comisión ha acogido mis observaciones, y recomiendo al Sr. Ministro de la Gobernación que mire mucho a quien confía los cargos de presidios, porque son de muchísima importancia, a fin de evitar que no solo los penados políticos tengan un trato indigno de sus personas, sino que las demás sean como hasta ahora han sido, una especie de cosas, dándose el ejemplo de la esclavitud de los blancos. Con este motivo recomiendo que no se fie mucho en las inspecciones o visitas que se hacen en los presidios, porque es tal la autoridad que ejercen y el temor que infunden en los penados, que no producen ningún efecto las quejas que estos dan del mal tratamiento que reciben”; al respecto el Sr. Ministro de la Gobernación (Sagasta) contesta: “...su señoría quiere que los jefes de los establecimientos penales lo sean por oposición; pero este es un cargo que no puede darse de esta manera, porque es el límite

de una de las carreras de la administración, y porque para ejercerlo se necesita principalmente mucho tacto, sentimientos de humanidad mezclados con gran energía, y fibra, y dotes de mando, condiciones y cualidades que pueden muy bien no reunir todas las personas por más que tengan ciencia, instrucción y aplicación y otras prendas buenas...”.

Los comentarios anteriores son interesantes desde el enfoque que persigue el presente trabajo de consolidar un gerente penitenciario que reúna las condiciones idóneas para el alto desempeño que representa dirigir una cárcel o establecimiento penitenciario, a la vez que precisa que lo fundamental no es el grado de instrucción sino los sentimientos de humanidad que deben tener todos los funcionarios que pretendan dirigir estos centros.

En Venezuela, ocurría, lamentablemente, todo lo contrario, al igual que la mayoría de países latinoamericanos, no se discutía la conveniencia ni la pertinencia de establecer y consolidar cárceles que rehabilitaran o resocializaran a los privados de libertad; si las establecían era con miras a generar el máximo terror y sufrimiento, fundamentalmente para los delitos políticos.

Según expone (Morais, 2011; 63 y 64), comentando a (Linares, 1977; 82 y ss) en su obra “El Sistema Penitenciario Venezolano”, señala que

“En Venezuela las cárceles nunca fueron suficientes ni adecuadas. Nuestros primeros centros de reclusión funcionaron en edificaciones tales como castillos de la época colonial, o viejas y amplias casonas que se acondicionaban como cárceles públicas de los estados. Durante el período de Guzmán Blanco (segunda mitad del siglo XIX), mediante Decreto, se establecen como presidios el castillo de San Carlos (Penitenciaría de Occidente), el castillo Libertador de Puerto Cabello (Penitenciaría del Centro) y la fortaleza de Santiago de Cumaná (Penitenciaría de Oriente). A partir de 1926, con el nuevo Código Penal, solo queda el castillo Libertador como centro de cumplimiento de penas de presidio, mientras las penas de prisión se cumplían en inmuebles construidos para otros fines adaptados como centros de reclusión. La Ley de Régimen Penitenciario de 1915 crea la figura de las cárceles nacionales para el cumplimiento de penas de prisión mayores de un año. Una vez desafectados los castillos, los cuarteles pasaron a ser los establecimientos ideales para reemplazarlos. Obviamente, ni los castillos ni los cuarteles eran adecuados. La primera cárcel construida para tal fin fue La Rotunda, en

1854, en Caracas, siguiendo el modelo “panóptico” ideado por Jeremías Benthan, cárcel que durante los gobiernos de Cipriano Castro y Juan Vicente Gómez se convirtió en centro de tortura y muerte de presos políticos, que también eran ubicados en Las Tres Torres de Barquisimeto. Después de la muerte de Gómez en 1935 se produce un movimiento transformador del sistema Penitenciario Venezolano, que se manifiesta en la aprobación de la Ley de Régimen Penitenciario de 1937 y en la mejoría de los penales existentes, así como en la construcción de nuevos establecimientos. Pertenecen a esa época la Cárcel Modelo de Caracas (luego denominada Internado Judicial de Caracas); las cárceles nacionales de San Cristóbal y Trujillo; las Colonias Móviles de El Dorado para vagos y maleantes, fundada en 1944, y la Penitenciaría General de Venezuela-PGV, ubicada en San Juan de los Morros, inaugurada en 1947, convirtiéndose éste en el primer establecimiento penitenciario moderno del país”.

“Este intento de humanizar y transformar el sistema penitenciario, lo encabeza el Dr. Tulio Chiossone en 1936, quién estudia la problemática penitenciaria que textualiza en sus obras “Reforma Penitenciaria Venezolana” y “La Organización Penitenciaria en Venezuela” ambas de 1936; en 1937 presentó el Proyecto de Ley de Régimen Penitenciario que duró hasta la reforma de 1961, acreditándolo como el humanizador y modernizador de los centros penitenciarios del país, adaptando las normas internacionales sobre los derechos humanos y normas mínimas de los reclusos. A él se le debe la construcción de la Penitenciaría General de Venezuela, en San Juan de los Morros en 1947.”

“Con el advenimiento de la democracia se dicta la Ley de Régimen Penitenciario de 1961, señala en materia de tratamiento: “El periodo de cumplimiento de dichas penas será utilizado para procurar la rehabilitación del penado y su readaptación social por los sistemas y tratamientos establecidos en esta Ley”; en 1964 se dicta el Decreto de creación del internado judicial de “La Planta”, como casa de reeducación y trabajo artesanal y como internado judicial, viéndose un cambio en el pensamiento represivo hasta la fecha reinante”.

“Realmente el cambio legislativo y de concepto con respecto al tratamiento que debe darse al recluso comienza con la Ley de Régimen Penitenciario de 1915 (en la cual se ordena por primera vez una clasificación de los internos e impone el aislamiento celular), seguida por las de 1916, 1926 y 1937, esta última es el antecedente más próximo de la Ley de Régimen Penitenciario de 1961”.

“Un aparte de importancia es la visión del legislador en cuanto dar a la pena medidas alternativas diferentes a la privación de libertad, según la magnitud, forma y tiempo del delito cometido, disponiendo medidas de libertad condicionadas que logren obtener la reinserción y rehabilitación del individuo en la sociedad, descongestionando los centros penitenciarios del país”.

“Morais, (2011:29-30), precisa que “Durante esos años se ha verificado una significativa actividad legislativa relacionada con el Sistema Penitenciario Venezolano, pues, en orden cronológico se promulgaron, entre 1958 y 2008, los siguientes textos normativos:

- Ley de Régimen Penitenciario (Gaceta Oficial n°. 705 Extraordinaria de 21 de julio de 1961).
- Reglamento de Internados Judiciales (Gaceta Oficial n°. 30.784 de 2 de septiembre de 1975).
- Reglamento de la Ley de Régimen Penitenciario (Decreto Ley n°. 1.179 de 7 de octubre de 1975. Gaceta Oficial n°. 30.816 de 9 de octubre de 1975).
- Ley de Sometimiento a Juicio y Suspensión Condicional de la Pena (Gaceta Oficial n°. 2.529 extraordinaria de 31 de diciembre de 1979).
- Reglamento de la Ley de Sometimiento a Juicio y Suspensión Condicional de la Pena (Gaceta Oficial n°. 31.950 de 24 de marzo de 1980).
- Ley de Reforma Parcial de la Ley de Régimen Penitenciario (Gaceta Oficial n°. 2.841 Extraordinaria de 17 de agosto de 1981).
- Ley de Beneficios en el Proceso Penal (Gaceta Oficial n°. 4.620 de 25 de agosto de 1993).
- Ley de Redención Judicial de la Pena por el Trabajo y el Estudio (Gaceta Oficial n°. 4.623 Extraordinaria de 3 de septiembre de 1993).
- Código Orgánico Procesal Penal (Gaceta Oficial n°. 5.208 Extraordinaria de 23 de enero de 1998).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial n° 36.860 de 30 de diciembre de 1999).
- Ley de Reforma Parcial de la Ley de Régimen Penitenciario (Gaceta Oficial n°. 36.975 de 19 de junio de 2000).
- Ley de Reforma Parcial del Código Orgánico Procesal Penal (Gaceta Oficial n°. 5.552 Extraordinaria de 12 de noviembre de 2001).

- Ley de Reforma Parcial del Código Orgánico Procesal Penal (Gaceta Oficial n°. 38.536 de 4 de octubre de 2006)".

“Durante este período se promulgaron, además, otras leyes que pudieran relacionarse con lo penitenciario, aun cuando no hagan parte, propiamente, del marco jurídico del Sistema Penitenciario”, “... se trata, por ejemplo, de la Ley de Registro de Antecedentes Penales (Gaceta Oficial n°. 31.791 de 3 de agosto de 1979)”, “...que vino a beneficiar a los condenados que, una vez obtenida la libertad, tenían dificultad en conseguir trabajo o sufrían cualquier otra discriminación por tener dichos antecedentes. La Ley establece que corresponde al Ministerio de Justicia llevar el registro de antecedentes que es secreto y los datos que en él consten solo podrán ser suministrados en los casos permitidos por la Ley...”, “... Y la Ley de Libertad Provisional Bajo Fianza (Gaceta Oficial n°. 4.501 Extraordinaria de 9 de diciembre de 1992), amplía la posibilidad de responder al proceso en libertad...” (Fin de la cita)”.

En síntesis, más que pretender rehabilitar y resocializar al recluso, tales leyes tuvieron como génesis el reducir las penas privativas de la libertad por otras medidas alternativas menos restrictivas pero igualmente vigiladas y controladas por el Estado a través de delegados de pruebas, jueces, entre otras, que mantuvieran al penado o procesado en libertad, a fin de disminuir el gravísimo problema de hacinamiento, sufrimiento y violación a los derechos humanos que ocurrían y ocurren en las cárceles venezolanas.

En este contexto de cambio, según comenta Morais, (pág: 30-31),

“en los primeros años de la era democrática la legislación referente al Sistema Penitenciario, es decir, la Ley de Régimen Penitenciario de 1961 (LRP), el Reglamento de Internados Judiciales de 1975 y el Reglamento de la Ley de Régimen Penitenciario del mismo año, pretenden responder a las orientaciones emanadas de las “Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos y Recomendaciones Relacionadas”, aprobadas en el I Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, reunido en Ginebra en 1955. Esta Resolución de la ONU es considerada el aporte más significativo para una adecuada organización penitenciaria, para el tratamiento de los condenados y para el señalamiento de sus derechos, en fin, para la indicación de elementos destinados a la humanización de la ejecución penal. Las 94 recomendaciones, entre otras cosas, versan sobre la organización de los centros de reclusión, el régimen disciplinario, los derechos de los reclusos, el personal penitenciario, la educación de los

reclusos, entre otras, y han servido de inspiración a la mayoría de las leyes penitenciarias aprobadas después de 1955, entre ellas la LRP venezolana de 1961". "...la intención del legislador de 1961 fue modernizar y humanizar la reclusión, cuya finalidad declarada en el artículo 2 de la LRP, era la "rehabilitación del penado y su readaptación social".

Es así como surge el artículo 272 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como el cambio de paradigma definitivo hacía el respeto de los derechos humanos del interno o interna, y al decir de Morais, (pág:46),

"...las disposiciones contenidas en el artículo 272 de la CRBV abrieron una puerta a través de la cual Venezuela podría entrar en la modernidad penal-penitenciaria y avanzar en la garantía de los derechos humanos de los condenados, siempre y cuando los mandatos constitucionales sean suficiente y adecuadamente desarrollados a través de una legislación específica, y eficazmente aplicados en la práctica".

El artículo 272 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela comentado en el párrafo anterior dispone: "El estado garantizará un sistema penitenciario que asegure la rehabilitación del interno o interna y el respeto a sus derechos humanos. Para ello, los establecimientos penitenciarios contarán con espacios para el trabajo, el estudio, el deporte y la recreación; funcionarán bajo la dirección de penitenciaristas profesionales con credenciales académicas universitarias y se regirán por una administración descentralizada, a cargo de los gobiernos estatales o municipales, pudiendo ser sometidos a modalidades de privatización. En general, se preferirá en ellos el régimen abierto y el carácter de colonias agrícolas penitenciarias. En todo caso, las fórmulas de cumplimiento de penas no privativas de la libertad se aplicarán con preferencia a las medidas de naturaleza reclusoria. El estado creará las instituciones indispensables para la asistencia pospenitenciaria que posibilite la reinserción social del ex interno o ex interna y propiciará la creación de un ente penitenciario con carácter autónomo y con personal exclusivamente técnico".

Morais, (págs.: 50 y ss), refiere que

"después de veinte años se reforma la Ley de Régimen Penitenciario en el 2000 para ajustarla a las disposiciones del Código Orgánico Procesal Penal de 1998 y a la Constitución de 1999", "...respecto a la Constitución, el artículo 1° de la nueva Ley contraviene el mandato constitucional de descentralización (artículo 272 Constitucional) al

seguir atribuyendo al “Ejecutivo Nacional, por órgano del ministerio de Interior y Justicia” la administración penitenciaria”, “...por otra parte, la reforma de la LRP intenta modernizar, en relación con el texto constitucional, el objetivo del período de cumplimiento de la pena puesto que introduce en el artículo 2°. El concepto de “reinserción social” en lugar de “rehabilitación” utilizado por la Carta Magna”, “...el artículo 2°. Establece que durante el período de cumplimiento de la pena deberán respetarse todos los derechos inherentes a la persona humana consagrados en la Constitución y leyes nacionales, tratados, convenios, acuerdos internacionales suscritos por la República, así como los derivados de su particular condición de condenado”, “...se trata del reconocimiento expreso del condenado como sujeto de derechos en desarrollo del mandato constitucional”, “...el artículo 6°. mejorando el mismo artículo de las LRP de 1961 y de 1981 con el fin de garantizar el derecho a la integridad personal del condenado, prohíbe someterlos “a torturas, trato cruel, inhumano o degradante, así como el empleo de medios de coerción no permitidos por la ley”, “...la reforma excluye la obligación de trabajar impuesta en las leyes de régimen anteriores, concibiéndola como un derecho y un deber en consonancia con la Carta Magna; reorienta la naturaleza del trabajo realizado en prisión que pasa a ser “preferentemente educativa” a tener carácter “formativo y productivo”. Ahora su finalidad es la adquisición, conservación y perfeccionamiento de las destrezas y aptitudes con miras a facilitar su reinserción social (artículo 15); reconoce los derechos laborales del recluso, al establecer en el artículo 16 que “las relaciones laborales de la población reclusa se regirán por la Ley Orgánica del Trabajo”.

A pesar de todas estas Leyes y reformas, la situación a lo interno de las penitenciarías y cárceles del país ha empeorado pese a contar con leyes como el Código Orgánico Procesal Penal de 1998 y la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, que dignifican al ser humano e imponen un sistema de gestión o gerencia penitenciaria que tenga como eje el respeto de los derechos humanos y como fin su rehabilitación y reinserción social.

Actualmente no existe un sistema de gerencia profesional, coordinado y serio en el manejo de tan complicada problemática, aunado a una multidiversidad de factores internos como externos con intereses consolidados que el estado no ha podido penetrar y resolver; complementado por las ancestrales definiciones e ideas de entender al sistema penitenciario como un castigo al delincuente.

Ahora bien, frente a la grave crisis penitenciaria surgida a raíz de los problemas suscitados en el Rodeo I y Rodeo II, el Estado Venezolano crea mediante decreto presidencial N°8266, de fecha 14 de junio de 2011, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°39.721 del 26 de julio de 2011, el Ministerio del Poder Popular para el Servicio Penitenciario; con 16 atribuciones que privilegian los postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, artículo 272, del respeto de los derechos humanos de todos los integrantes del Sistema Penitenciario.

Es tal el grado de importancia que ha adquirido la problemática penitenciaria para la paz y convivencia ciudadana que los legisladores consideraron subir de jerarquía a la actual Ley de Régimen Penitenciario y crear en su lugar un nuevo texto legal con rango de “Orgánico”. Una ley orgánica condensa en un cuerpo legal sistemático todas las normas de mayor relevancia en materia penitenciaria, estando solo por debajo de los postulados constitucionales expresados en el actual artículo 272. A raíz de esta necesidad la Asamblea Nacional en fecha 15 de agosto de 2013 sanciona el nuevo texto legal denominado “Código Orgánico Penitenciario” que no entró en vigencia sino a partir de su publicación el 28 de diciembre del 2015, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria n°.6,207; donde centraliza una vez más en el Ejecutivo la rectoría en la materia penitenciaria, norma que deja a un lado la descentralización señalada en el artículo 272 de la Carta Magna, el cual código, considero debe ser ajustado a lo ordenado por el texto constitucional.

Sin embargo, frente a estos avances legislativos se siguen produciendo hechos de violencia en las cárceles venezolanas, como ejemplo se pueden mencionar:

- Motín de Yare, 20 de agosto de 2012, San Francisco de Yare, Miranda, 43 heridos, 25 fallecidos.
- Motín de Urbana, 25 de enero de 2013, Barquisimeto, Lara, 120 heridos, 61 fallecidos.
- Masacre de Sabaneta, 16 de septiembre de 2013, Maracaibo, Zulia, 48 heridos, 16 fallecidos.

- Motín de Puerto Ayacucho, 15 de agosto de 2017, Puerto Ayacucho, Amazonas, 18 heridos, 37 fallecidos.
- Motín Masacre de Valencia, 28 de marzo de 2018, Valencia, Carabobo, - heridos, 68 fallecidos.
- TOTAL: 229 heridos y 207 fallecidos.

Fuente: [www.es.m.wikipedia.org](http://www.es.m.wikipedia.org)

Tras haber visto estos antecedentes, se observa que en Venezuela, sigue manteniéndose en sus establecimientos penitenciarios la misma problemática de hace más de dos siglos, es decir, violencia en todas sus formas y una reiteración de violaciones a los derechos humanos de los reos; con el agravante de que las cárceles están sobreesaturadas de personas con cifras que alcanzan un 300% o más, lo que ha obligado al Estado a mantener a los procesados o condenados en establecimientos policiales que no son cónsonos con la seguridad ni las condiciones de higiene ni alimentarias legalmente exigidas, lo que originó la tragedia que se acaba de señalar y reseñada por todos los medios de comunicación de masas ocurrida en un establecimiento policial de la ciudad de Valencia, donde por falta de gente preparada para afrontar tal cantidad de internos (policías regionales) se originó un motín que costó la vida de 68 personas calcinadas; esta realidad refuerza este Trabajo de Ascenso, hace prioritario establecer condiciones, una gerencia formada, eficiente y sostenida en el tiempo que tenga condiciones, valores y principios de respeto por los seres humanos, por eso le damos el nombre “Con sentido Humano”. Prioridad de una política estatal que está en mora con todo el cuerpo social de la Nación.

### ***2.5-Situación Actual del Sistema Penitenciario en América Latina y el Caribe***

Interesante análisis es el realizado por Elías Carranza, en el anuario de Derechos Humanos (ONU) 2012, Director del “Instituto Latinoamericano de Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente” (ILANUD), Costa Rica, pág 31-66; donde señala con claridad la situación penitenciaria en nuestros países, en este sentido nos expone sin ambages que

“...la situación penitenciaria en los países de América Latina y el Caribe es muy grave. Hay alta violencia, numerosas muertes y delitos que ocurren al interior de los

presidios, muchos de ellos cometidos en su interior pero con efectos fuera de ellos, y gravísimas violaciones a derechos humanos tanto de las personas privadas de libertad como de las personas funcionarias. La situación ha venido deteriorándose en las últimas décadas (1980-2010), y ha escapado del control de los países a partir de la década de los noventa en la mayoría de los casos”.

“Todo sistema penitenciario requiere para funcionar adecuadamente de: i) Espacio físico (terrenos e instalaciones edilicias adecuadas); y ii) Personal penitenciario (adecuadamente seleccionado, capacitado y con estabilidad en su función). En efecto, si falta espacio, hay sobrepoblación y hacinamiento, y si falta personal, hay anarquía y vacío de autoridad que es llenado por los liderazgos emergentes y el surgimiento de grupos de autodefensa.

Como caracterización general, con diferencias entre países, los sistemas penitenciarios de la región tienen desde hace muchos años graves deficiencias en ambos requisitos. Además de contar con las dos condiciones estructurales u objetivas indicadas, los sistemas penitenciarios deben garantizar el cumplimiento de múltiples funciones establecidas en las normativas internacionales y nacionales como alimentación, salud, seguridad, visita, capacitación, trabajo, etcétera. Pero la falencia en estos dos requisitos básicos genera situaciones objetivas inevitables de violencia que impiden su cumplimiento. En situación de sobrepoblación la salud es peor, la seguridad personal tanto de las personas presas como de las personas funcionarias es peor, y así sucesivamente...”. “...el fenómeno de la sobrepoblación penitenciaria no es exclusivo de América Latina y el Caribe. Es un fenómeno mundial propio de la globalización que se manifiesta en la mayoría de los países, tanto en los de bajos y medianos ingresos, como en los de altos ingresos, pero es en las dos primeras categorías en las que se manifiesta con mayor gravedad. Al respecto cabe tener presente que todos los países de América Latina pertenecen a las categorías de medianos y bajos ingresos según la clasificación del Banco Mundial...”, como ejemplo de esta realidad el referido autor con cuadros estadísticos que no agregamos, solo mencionamos algunos países a manera de ejemplo, nos muestra para el año 2011: “Brasil con una capacidad del sistema de 305.841 reclusos y población existente de 512.285 reclusos; Colombia con una capacidad del sistema de 72.785 y población existente de 93.387; México con una capacidad del sistema de 184.193 y población existente de 225.697; en las Islas del Caribe para 2010: Bahamas con una capacidad del sistema de 1180 y población existente de 1.322; Jamaica con una capacidad del sistema de 4.247 y población existente de 4.709”, como podemos observar,

estas estadísticas, en general, nos dan una noción de la sobrepoblación que afecta a nuestra región”.

En cuanto al personal penitenciario Carranza expone lo siguiente:

“...en el reducido y enrarecido margen de las interacciones sociales en cautiverio, las interacciones de las personas privadas de libertad con el personal penitenciario adquieren gran importancia. Y entre las diversas categorías de funcionarios y funcionarias penitenciarias (administrativas, técnicas y de seguridad), las interacciones con el personal de seguridad son especialmente importantes, porque son las más frecuentes, y porque éste es el personal numéricamente mayor...”, “...todos los componentes del sistema penitenciario son necesarios, pero en esta materia el elemento humano –es decir, el personal penitenciario- es esencial e insustituible...”, “...¿por qué son imprescindibles los funcionarios penitenciarios, así como su adecuada selección, formación y capacitación en servicio? Porque son las personas que más intenso y continuado contacto mantienen con los privados y privadas de libertad. Las personas sentenciadas a prisión han sido sentenciadas a no convivir en libertad, pero más tarde o más temprano regresarán a la vida social en libertad, y volverán habiendo estado aisladas durante años, entrenadas en sobrevivir en aislamiento, con muy pocos contactos sociales, y casi siempre sin trabajo, que es una forma tan importante de realización personal y de socialización. En pocas palabras, regresarán en las mejores condiciones para fracasar nuevamente en la vida social en libertad...”, (Fin de la cita).

## ***2.6-Situación Actual Penitenciaria de los Países Nórdicos y Bálticos***

Distinta a la situación de América Latina en cuanto a sobrepoblación carcelaria y hacinamiento se encuentra la realidad de los países nórdicos (Finlandia, Noruega y Suecia) e incluso los países Bálticos (Lituania, Letonia y Estonia); que ostentan cifras muy bajas de reclusión.

Sierra, Javier (2012, pág.77) en sus “Apuntes sobre los Sistemas Penitenciarios en los Países Nórdicos y Bálticos”, nos dice:

“...los países nórdicos y bálticos muestran dos realidades opuestas según algunos indicadores penitenciarios. Así, los países nórdicos tienen una tasa de reclusión de las más bajas de Europa (59 Finlandia, 73 Noruega y 70 Suecia); mientras que los países bálticos destacan por la situación contraria con tasas por encima de los 200 reclusos cada 100.000 habitantes (265 Estonia, 312 Letonia y 248 Lituania). En ambos

casos poseen la característica común de tener una situación de infra ocupación de las prisiones o de correspondencia entre la capacidad oficial y el número de reclusos”.

Según Huarcaya Bernabé, 2015, en su “Sistema Penitenciario en Suiza”,

“...el Código Penal Suizo prevé tres tipos de sanciones: prisión, buen servicio y la comunidad. Dependiendo de sanciones punitivas diferentes se imponen. Una pena podrá imponerse condicional o incondicional...”, “...el Código prevé varios tipos de medidas: Las medidas están destinadas a minimizar la probabilidad de recaída y así permitir una fácil como sea posible retorno a la sociedad...”, “...los detenidos en Suiza tienen celdas de 12 metros cuadrados equipadas con radio, una letrina, un lavabo, una mesa y una silla. Tienen la obligación de pasearse durante una hora cada día y mientras no pueden utilizar su computadora y tampoco tienen acceso a internet o a su teléfono móvil. Los abogados pueden verlos durante las horas de visita. Para la familia, la autoridad que decidió la detención determina las condiciones de visita”, “...su rutina comprende horas de trabajo. Así, hacen paquetes, etiquetan mercancías y ayudan en la cocina. El horario es hasta las 16 horas. Si no trabajan deben permanecer en sus celdas, donde también preparan su comida (el presupuesto de comida por preso es de 16 dólares)”, “...pueden trotar en el patio de la prisión durante la hora de paseo, pueden tomar libros prestados en la biblioteca de la cárcel...”, “...treinta celdas del sistema de cárceles de Suiza han sido pintadas de rosa con el objetivo de calmar la agresividad de los reclusos...”.

Bevanger Lars (2016) en un artículo publicado para la BBC Mundo, denominado “por qué Noruega es el mejor país del mundo para estar preso” nos ilustra:

“el trato sin igual y humanitario como se tratan a los reclusos en ese país Nórdico al escribir que “Anders Breivik , el hombre que causó la muerte a 77 personas en Noruega en junio de 2011 en dos atentados, denunció al gobierno de su país al considerar que las condiciones en las que está recluso violan sus derechos humanos ...”, “sin embargo, alrededor del mundo se ha construido una imagen diferente: Las prisiones Noruegas son extremadamente cómodas”, “...de hecho, el sistema penitenciario Noruego ha sido descrito por varios visitantes y analistas como “La utopía de las prisiones”, “...en la isla de Bastoey, en el sur de Oslo, por ejemplo, los reclusos pueden caminar alrededor de una cárcel que parece un pueblo rodeado de granjas, allí practican el esquí, cocinan, juegan al tenis y a las cartas. Tienen su propia playa e incluso son los encargados de administrar el ferry que conecta a la isla...”, “y en la tarde, cuando la mayoría de los empleados de la cárcel se va a casa, solo un puñado de guardias se queda para cuidar a 115 prisioneros”,

“...tenemos algo que llamamos el “Principio de Normalidad” dentro del sistema correccional de Noruega, le explica a la BBC Tom Eberhardt, el Director de la Prisión, dice que un día en la prisión no debe ser para nada distinto a lo que sería en la vida diaria, tanto como sea posible”

Sumamente interesante la comparación entre los países de América Latina y el Caribe con los países Nórdicos y Bálticos; en los primeros, se concibe la cárcel, histórica y culturalmente, como fuente de grandes sufrimientos físicos y psicológicos, muy lejos de los postulados de rehabilitación y resocialización establecidos en sus propias normas jurídicas y morales; en cambio, en los segundos, la cárcel se concibe no como verdadero castigo que inflija graves penas y sufrimientos sino como una etapa de rehabilitación, regeneración y resocialización del recluso dándole las herramientas necesarias para tales fines.

### **2.7-Código Orgánico Penitenciario de Venezuela**

El 28 de diciembre de 2015 en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria N°6207, fue publicado el Código Orgánico Penitenciario, sancionado por la Asamblea Nacional el 15 de agosto de 2013. La idea de que existiera un Código Penitenciario surgió desde la aprobación de la Constitución Nacional en diciembre de 1999, donde bajo la tutoría del Dr. Elio Gómez Grillo, principal impulsor del artículo 272 Constitucional, se sintió la urgente necesidad de adaptar las normas penitenciarias que ya existían como la Ley de Régimen Penitenciario, Reglamento de Internados Judiciales y otros, al nuevo modelo de Penitenciarismo que se creaba con la nueva Constitución.

En este orden es bueno revisar el artículo 272 Constitucional que textualmente dice: “...los establecimientos penitenciarios (...) se regirán por una administración descentralizada, a cargo de los gobiernos estatales o municipales, pudiendo ser sometidos a modalidades de privatización (...) el estado propiciará la creación de un ente penitenciario con carácter autónomo y con personal exclusivamente técnico”. Como vemos del artículo 272 Constitucional no admite otras interpretaciones ni supuestos ni alternativas distintas, y, sin embargo, el artículo 20 del nuevo Código Orgánico Penitenciario, en franca violación de la Constitución establece que: “El Ministerio del Poder Popular con competencia en

materia penitenciaria es el órgano rector del sistema penitenciario y tendrá competencia en todo el territorio nacional, a través de los distintos establecimientos y unidades estratégicas y operativas que disponga para la ejecución del servicio, sin perjuicio que, atendiendo a razones de eficiencia y eficacia en la consecución de los fines de este Código, se decida por una administración descentralizada”.

Esta situación normativa hace de tal artículo 20 del COP, una norma inconstitucional al someter el proceso de descentralización penitenciaria a las decisiones que tome el Ministerio del Poder Popular para los Asuntos Penitenciarios; esta no fue la verdadera intención del Constituyente del 99, y quizás, esta realidad sea la que ha originado gran parte de los problemas que aquejan hoy día a la sociedad penitenciaria y a la colectividad en general. Si no fuese por este centralismo el nuevo Código en su integridad representaría un verdadero avance de paradigma en la administración, supervisión y control de los establecimientos penitenciarios y, por ende, tanto del personal penitenciario como de los reclusos.

### ***2.8-Convenios, Tratados y Acuerdos Internacionales***

Siguiendo con el Marco Legal de la investigación, se debe forzosamente señalar: las declaraciones, pactos, tratados o convenios internacionales sobre derechos humanos, que son ley de obligatorio acatamiento por la República Bolivariana de Venezuela. Con el fin de ilustrarnos es necesario enmarcar las definiciones convergentes con este capítulo y poder entender su importancia desde el punto de vista moral y normativo.

Según Guillermo Cabanellas en su Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, 1989, Tomo II y VIII, pàg.366 y 200:

**Convenio Internacional:** “es un acuerdo bilateral o de pluralidad mayor entre Estados. Por lo general no son estos pactos de contenido político directo, sino que tratan de regular asuntos de mutuo interés. Suelen conocerse por la materia a que se refieren y por la ciudad en que se conciertan; si bien en algunas de ellas, por la reiteración con que sirven de sede a las deliberaciones y a los

acuerdos, como París, Ginebra, Londres, La Haya y Bruselas, se estila adicionar el año, para facilitar la identificación”.

**Tratado Internacional:** “Todo acuerdo entre los representantes de dos o más Estados, acerca de una cuestión política (militar, territorial, de nacionalidad), económica (comercial, fiscal, aduanera, de préstamos o cambios y similares), de cortesía diplomática (los tratados de amistad y buena relación), cultural u otra de interés general para una de las partes o para todas ellas; dentro de un plano de igualdad (como en los tratados de potencia a potencia) o con evidente coacción (como en los tratados de paz)”.

Asimismo, para esta investigación se entiende por:

**Declaración:** “Es una manifestación de voluntades sobre una idea o materia determinada realizada entre Estados, instituciones o particulares”.

**Pacto:** “Es un acuerdo obligatorio de voluntades”, es sinónimo de Tratado Internacional.

Venezuela como país forma parte de la comunidad internacional de naciones constituyéndose en Sujeto Moral de Derecho Público de carácter internacional, con derechos y deberes comunes; y, por tanto, debe cumplir con las obligaciones normativas internacionales, más aun, cuando se trata de acuerdos que tienen como base los derechos humanos. Si no los respeta y cumple se somete a las sanciones e instituciones que la propia comunidad de naciones ha establecido con miras a mantener la estabilidad, convivencia y paz mundiales, por esta razón su gran importancia para esta trabajo, que se referirá solo a las normas internacionales más trascendentes e importantes, suscritas y ratificadas por Venezuela, que inciden directamente en la dignidad que toda persona privada de libertad debe tener independientemente del delito cometido.

Las principales son las siguientes:

**Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1.789**, inspirada en la Declaración de Independencia Estadounidense de 1.776, votada por la Asamblea Nacional Constituyente formada tras la reunión de los estados generales durante la Revolución Francesa, sirvió de inspiración a la Convención Europea de Derechos Humanos de Roma el 4 de noviembre de 1.950.

Esta declaración nos aporta a la investigación en sus artículos 7 y 8, un principio fundamental de derecho que a su vez es fuente ineludible de respeto a los derechos humanos, nos referimos al Principio de Legalidad (no hay delito ni pena sin ley previa que la establezca), paradigma de obligatoria observación y cumplimiento por el Estado en todos los ámbitos, muy especialmente en materia penitenciaria donde el ser humano transgresor de la ley se encuentra privado de su libertad.

**Declaración Universal de los Derechos Humanos del 10 de diciembre de 1.948**, aprobada por la Organización de Naciones Unidas (ONU), como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza, la educación, el respeto a estos derechos y libertades, aseguren, con medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento efectivo y aplicación universal, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción.

Se contempla aún con mayor precisión y alcance universal en sus artículos 3, 4 y 5 la garantía de los derechos humanos fundamentales a la vida, libertad y seguridad de las personas. Así como, el que nadie estará sometido a esclavitud ni a servidumbre de ningún tipo, ni a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.

**Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, resolución de la Organización de las Naciones Unidas 2200 A (XXI) de 16 de diciembre de 1966**, señala en su artículo 6: “que el Derecho a la Vida es inherente a la persona humana. Este derecho estará protegido por la Ley. Nadie podrá ser privado de la vida arbitrariamente”. Así mismo, en su artículo 7 dice: “Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes. En particular nadie, será sometido sin su libre consentimiento a experimentos médicos o científicos”; en su artículo 10: “Toda persona privada de libertad será tratada humanamente y con el respeto debido a la dignidad inherente al ser humano. Los procesados serán separados de los condenados, salvo en circunstancias excepcionales, y

serán sometidos a un tratamiento distinto, adecuado a su condición de personas no condenadas. El régimen penitenciario consistirá en un tratamiento cuya finalidad esencial será la reforma y la readaptación social de los penados. Los menores delincuentes estarán separados de los adultos y serán sometidos a un tratamiento adecuado a su edad y condición jurídica”, como bien se observa, este pacto consagra elementos principistas y dogmáticos que serán de suma importancia para lograr una teoría de gerencia penitenciaria con sentido humano.

**Convención Americana Sobre Derechos Humanos, San José, Costa Rica del 7 al 22 de Noviembre de 1.969**, sin lugar a dudas es una convención bien detallada que trata de manera amplia los derechos inherentes a la persona humana.

Podemos observar en su Capítulo II, “Qué trata de los Derechos Civiles y Políticos”, un resumen completo de los principales derechos y garantías que deben cumplir y aplicar los estados firmantes (entre ellos Venezuela) en materia de derechos humanos, adicionando al presente trabajo, en específico, en su artículo 5: “... el que la pena no puede trascender a la persona del delincuente; los procesados deben ser separados de los condenados; las penas privativas de la libertad tendrán como finalidad esencial la reforma y la readaptación social de los condenados”; y su artículo 6: “nadie puede ser sometido a esclavitud o servidumbre; nadie debe ser constreñido a ejecutar un trabajo forzoso u obligatorio y en los países que lo contemplen tales trabajos no deben afectar la dignidad ni la capacidad física e intelectual del recluso”; esta Convención señala dos limitaciones que deben respetarse para preservar la dignidad humana de los reclusos: en primer lugar, la pena no debe extenderse más allá de la persona del delincuente y del delito cometido, y, en segundo lugar, nadie debe ser sometido a esclavitud, servidumbre, ni constreñido a ejecutar trabajos forzosos u obligatorios.

**Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanas o Degradantes, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1984, entró en vigor el 26 de junio de 1987**, es una convención de primer orden en relación con el cambio o transformación del sistema penitenciario venezolano, pues, viene a ratificar los convenios anteriores

comprometiendo a los estados miembros a evitar y castigar los actos de torturas u otros tratos degradantes del ser humano, en su artículo 1 define la tortura como: "...todo acto por el cual se inflija intencionadamente a una persona dolores o sufrimientos graves, ya sean físicos o mentales, con el fin de obtener de ella o de un tercero información o una confesión, de castigarla por un acto que haya cometido, o de intimidar o coaccionar a esa persona o a otras, por cualquier razón, basada en cualquier tipo de discriminación, cuando dichos dolores o sufrimientos sean infligidos por un funcionario público u otra persona en el ejercicio de funciones públicas, a instigación suya, o con su consentimiento o aquiescencia. No se considerarán torturas los dolores o sufrimientos que sean consecuencia únicamente de sanciones legítimas, o que sean inherentes o incidentales a éstas".

**Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos, adoptadas por el primer congreso de las naciones unidas sobre prevención del delito y tratamiento del delincuente, ginebra 1955, aprobadas por el consejo económico y social en sus resoluciones 663 (XXIV) de 31 de julio de 1957 y 2076 (LXII) de 13 de mayo de 1977,** establece los principios y las reglas de una buena organización penitenciaria y de la práctica relativa al tratamiento de los reclusos. La primera parte de estas reglas trata de las concernientes a la administración general de los establecimientos penitenciarios y es aplicable a todas las categorías de reclusos, criminales o civiles, en prisión preventiva o condenados, incluso a los que sean objeto de una medida de seguridad o de una medida de reeducación ordenada por el juez; la segunda parte, contiene las reglas que no son aplicables más que a las categorías de reclusos mencionadas en estas normas.

Ahora bien, abordando a lo interno del ordenamiento jurídico actual, es indudable el acoplamiento de las normas a los postulados de las declaraciones, pactos o convenios internacionales suscritos y ratificados por Venezuela en materia de derechos humanos; para el autor de este trabajo hoy día se puede decir que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, recoge los postulados más avanzados sobre derechos humanos, a tal punto de denominar su Título III, "De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes", consagrando los mismos no solo como un derecho sino también como

una garantía, según lo estipula su artículo 19; y, en cuanto al sistema penitenciario el artículo 272, señala con suma precisión la obligación del Estado de respetar los derechos humanos del interno o interna, además, a juicio del autor, dicho artículo constituye la guía u orientación que permitirá la transformación definitiva del sistema penitenciario nacional y por supuesto constituye un elemento legal de primer orden a la hora de desarrollar una teoría de gerencia penitenciaria con sentido humano.

### **2.9-Investigación de Campo realizada en el Internado Judicial de Cumaná**

Con miras a profundizar la presente investigación se acudió al Internado Judicial de Cumaná a fin de tener una visión directa y muestral del problema objeto de estudio, mediante un instrumento de recolección de información denominado “Entrevista estructurada sobre condiciones de vida y de trabajo de los operadores penitenciarios pertenecientes al Internado Judicial de Cumaná”.

La Entrevista tuvo como fuente las respuestas separadas obtenidas de tres Informantes Claves, los cuales, representan las áreas de mayor jerarquía como operadores penitenciarios del Internado Judicial de Cumaná, dicha entrevista abierta e informal se desarrolló en un solo día del mes de julio del año 2019 en un contexto u ambiente agradable de trabajo, buen espacio físico y bien iluminado y ventilado. Dicha entrevista es la siguiente:

	PREGUNTAS	INFORMANTE 1	INFORMANTE 2	INFORMANTE 3
1	¿Diga cuantos penados y trabajadores penitenciarios tiene el Internado Judicial de Cumaná?	323 reclusos y 32 trabajadores penitenciarios y un anexo femenino.	323 reclusos y 32 trabajadores.	Entre 300 y 323 reclusos y 32 trabajadores penitenciarios.
2	¿Diga si el personal ha recibido o recibe formación y	Antes y después de seleccionados reciben con frecuencia talleres y cursos de	El Ministerio para Asuntos Penitenciarios se preocupa por la debida formación	Recibimos constantemente cursos de formación en las áreas que desempeñamos.

	capacitación para el debido cumplimiento y respeto de los derechos humanos?	formación y capacitación en materia penitenciaria.	y capacitación del personal.	
3	¿Cuenta el personal con las herramientas y recursos necesarios para ejecutar con eficacia su labor?	Si, con las limitaciones presupuestarias, contamos con los recursos para ejecutar nuestra labor.	Si, nos dotan de equipos y materiales de oficina, de seguridad y vigilancia necesarios.	Si, los materiales y recursos se limitan a cubrir la población penitenciaria.
4	¿Los trabajadores penitenciarios gozan de buena remuneración y otros beneficios laborales?	Gozamos de una remuneración un 30% por encima de la tabulación de otros trabajadores públicos. Tenemos bono de alimentación y primas de jerarquía y responsabilidad con frecuencia.	Gozamos de una buena remuneración.	Tenemos además de remuneración buenas primas por cumplimiento de la labor.
5	¿Existe personal profesional calificado para atender a los operadores penitenciarios y privados de libertad?	Si, tenemos un personal médico, psicológico y social público y privado como colaboradores en casos necesarios.	Tenemos un personal social, médico y psicológico.	Contamos con un personal social, médico y psicológico. Trabajadores sociales, psicólogos y psiquiatras, y de apoyo médico.
6	¿Qué tipo de trato dan los operadores penitenciarios a los privados de libertad?	Gozan de trato humanizado y de relación directa y personal a pesar de ser un régimen cerrado (aislamiento celular).	A los reclusos se les respetan sus derechos humanos. Nuestra relación con ellos es directa y personal.	Trato acorde con las normas sobre derechos humanos.
7	¿Podría decir que ventajas y beneficios comporta este nuevo sistema	Hay muchas ventajas y beneficios, por ejemplo: clasificamos a los	Se les dota y reciben de todo lo necesario para su rehabilitación. Tienen buena	Se les trata de acuerdo a las normas mínimas de tratamiento al recluso y a nuestra

	penitenciario humanizado?	<p>presos según el grado de peligrosidad del delito cometido en mínimos, medios o máximos. Les dotamos con su cama y material de aseo de uso personal. Deben asearse una vez al día. Les suministramos tres comidas bien balanceadas. Cuentan con visitas conyugales, familiares y extrafamiliares una vez al mes. Cumplen con un régimen diario de una hora por cada actividad educativa, cultural, deportiva u otros oficios.</p>	comida, servicios sociales, médicos y psicológicos, realizan diariamente actividades u oficios para mejorar sus capacidades y modificar su comportamiento hacia una conducta acorde con la sociedad.	constitución.
8	¿Podría decirme como se mantiene la seguridad del Internado Judicial de Cumaná?	<p>El orden y la seguridad interna la cubrimos con el personal adscrito al Ministerio del Poder Popular para Asuntos Penitenciarios. La seguridad y el orden externo está a cargo de la Guardia Nacional Bolivariana. Es un sistema donde la parte civil actúa internamente y la parte militar externamente.</p>	<p>La seguridad y protección del Internado la tenemos los trabajadores penitenciarios y los Guardias Nacionales.</p>	<p>La protección es integrada parte civil y parte militar.</p>

FUENTE: Internado Judicial de Cumaná. JULIO 2019

## MOMENTO III

### MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

#### ***3.1-Tipo de investigación***

La presente investigación se sustenta en la Metodología Cualitativa documental que utiliza como instrumento de campo un cuestionario estructurado con preguntas pre elaboradas que permite al investigador valorar el objeto de estudio de una manera orgánica, sistemática y congruente con el objetivo general y el resultado que se pretende de la presente investigación, valorando y descubriendo las perspectivas de los investigados sobre sus mundos; requiere la inmersión del investigador en la vida cotidiana de su objeto de estudio; visualiza la investigación como un proceso analítico; y es principalmente descriptiva del medio penitenciario que origina el comportamiento del trabajador penitenciario actual permitiendo deducir los rasgos que requiere este último enfocado a los nuevos paradigmas humanos y gerenciales, sobre todo cuando ejerce funciones de liderazgo tal el caso de los gerentes penitenciarios. La instrumentalidad de la presente investigación nos sirve de marco referencial e histórico como fuente primordial de datos primarios.

(Martínez: 2008, Pág. 136) al hablar del sentido filosófico de la Metodología Cualitativa dice:

“No se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia. De esta manera, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante”.

Como se ha señalado en el transcurso de este trabajo, la investigación se centró en el estudio del todo como una integralidad, solo así se puede entender el

fenómeno en su totalidad, lo que permitió abordar el estudio en específico de la Gerencia Penitenciaria y lograr establecer un modelo que oriente a consolidar un Gerente Penitenciario con Sentido Humano.

Asimismo, en lo específico la orientación investigativa es la metodología fenomenológica, por considerar que el sistema penitenciario y sobre todo la gerencia penitenciaria con sentido humano, como objeto de este trabajo, constituyen, sin lugar a dudas, fenómenos o hechos ciertos que deben ser estudiados tomando en cuenta su ámbito territorial, social, valorativo y cultural; elementos que influyen determinadamente en la conciencia del hombre que lo experimenta, la cual, se ve limitada al contexto de estos ámbitos.

(Martínez, 2006, pág. 138), comentando a Husserl, al hablar del método fenomenológico nos dice, "siempre existe en nosotros un ambiente de vida presupuesto, un medio vital cotidiano, y explica cómo este mundo de vida funge constantemente de trasfondo, cómo sus dimensiones valorativas, prelógicas, son fundacionales para las verdades lógicas, teóricas, y refiere todo conocimiento teórico a este trasfondo vital natural. Para Husserl, la fenomenología es la ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia, debido a ello, el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular sino descubrir en él la esencia válida universalmente, y útil científicamente. Esta intuición de la esencia no es un proceso de abstracción, sino una experiencia directa de lo universal que se revela y se impone con evidencia irresistible. A fin de cuentas – dice Husserl- todo conocimiento genuino y, en particular, todo conocimiento científico, se apoya en nuestra evidencia interna, en la medida que esta evidencia se extiende, se extiende también el concepto de conocimiento.

Refiere Martínez según Husserl, el método fenomenológico se centra en el estudio de esas realidades vivenciales que son poco comunicables, pero que son determinantes para la comprensión de la vida psíquica de cada persona. Podemos decir que el método fenomenológico es el más adecuado para estudiar y comprender la estructura psíquica vivencial que se da, por ejemplo, en un condenado a muerte o a prisión perpetua, en un acusado y condenado injustamente, en la soltera que llega a ser madre contra su voluntad, en el

enamorado, en el drogadicto, en la pérdida de un ser querido, en un atraco criminal o en una violación, en el que se queda inválido o solo en la vida, en el que padece una enfermedad incurable, en el nacimiento del primer hijo, en la experiencia de una conversión religiosa, en tener que tomar una decisión grave sin razones en pro o en contra, en vivir la crisis a mitad de la vida, y muchas otras situaciones semejantes".

De tal manera, creemos que las condiciones de trabajo en que se desempeñan los gerentes penitenciarios y otros operadores, determinan en gran medida, el grado de violencia, corrupción e ineficiencia, a mayor ambiente hostil menor será el respeto de estos funcionarios a las normas nacionales e internacionales de respeto a los derechos humanos, ya que se determina un nivel de conciencia interna reñido con los valores éticos-morales y de justicia que deben ser el perfil de su personalidad aceptable.

### **Diseño de Investigación**

En cuanto al Diseño de la Investigación, el autor identificó potenciales colaboradores o informantes claves para el estudio como directores, vigilantes y miembros del personal administrativo, quienes tienen un contacto directo con la población reclusa, utilizando como instrumentos de recolección de datos, las diferentes fuentes históricas, contemporáneas documentales recabadas; las distintas investigaciones, artículos sobre la materia, las entrevistas semi estructuradas utilizando como instrumento de recolección de información principal la encuesta con preguntas sencillas y abiertas que pueden ser de respuestas afirmativas o negativas, pero dejando al final la posibilidad del investigado de realizar las observaciones que crea convenientes, selección del sitio donde se efectuará el estudio; estrategias para tener acceso al sitio; colecta-si es posible- de materiales pertinentes acerca del sitio como mapas, documentos descriptivos, folletos, entre otros.; identificación de los ambientes propicios para la recolección de los datos; utilizará la descripción del medio para establecer el estudio, comparación y análisis, utilizando para la interpretación y resultados la triangulación de las distintas variables recopiladas, que nos permita formular un

modelo estructurado de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano para nuestro país.

### **Población**

Se tomó en cuenta la población de operadores penitenciarios del Internado Judicial de la ciudad de Cumaná; cuya población total alcanza los 32 trabajadores penitenciarios adscritos al Ministerio del Poder Popular para los Asuntos Penitenciarios; las que se determinaron al llegar al sitio de estudio a través de la entrevista directa utilizando la encuesta semi estructurada como medio de recolección de la información de campo, según los registros oficiales y se comparó con la población total de privados de libertad, la cual, según los informantes claves seleccionados es de una población carcelaria de aproximadamente 323 reclusos, entendiéndose que el estudio de la presente investigación será con los operadores penitenciarios.

Se establecen descripciones, comparaciones y análisis de la información recogida, así como de la obtenida en fuentes documentales.

### **Muestra**

La presente investigación tiene como muestra el criterio de tres informantes claves provenientes del Internado Judicial de la ciudad de Cumaná, fundamentados en un cuestionario abierto que logro determinar las condiciones en que se desenvuelven los trabajadores y operadores penitenciarios. El criterio de selección corresponde a la jerarquía de la institución.

Para recopilar la información, el investigador concertó separadamente tres entrevistas de operadores penitenciarios pertenecientes a tres áreas claves del Internado judicial de Cumaná como son: Administrativa (el mayor nivel jerárquico) y el de Seguridad (de vigilancia y custodia), con la finalidad de que no hubiese comunicación entre ellos; la entrevista se recopiló en sus propios puestos de trabajo (los cuales tienen buen ambiente y recursos adecuados al cumplimiento de su labor), ya que dicho internado está bien conservado por una política “humanizadora” del Ministerio del Poder Popular Para los Asuntos Penitenciarios, utilizamos un cuestionario con preguntas abiertas que orienten al investigador

sobre las condiciones materiales, psicológicas y laborales en que se desempeñan los Gerentes u Operadores Penitenciarios en el Internado Judicial de Cumaná, y nos permita contrastarla con la información documental recogida, permitiéndonos emitir un criterio general e imparcial sobre las condiciones vividas y presentes de los centros penitenciarios venezolanos y contextualizar una teoría que nos permita estructurar un modelo de Gerente Penitenciario con Sentido Humano. Se procesó la información tomando en cuenta las condiciones históricas, legales, formativas, laborales y culturales bajo las cuales han actuado los operadores penitenciarios en Venezuela, se analizó, interpretó, comparó con países de Latinoamérica, de otras regiones del mundo como los países nórdicos y bálticos, y las distintas normas, tratados y convenios internacionales sobre derechos humanos, priorizando en base a esta información el perfil, características, cualidades y capacidades más resaltantes que debe poseer quién aspire gerenciar la población carcelaria, objetivo del presente Trabajo de Ascenso.

## MOMENTO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA FUENTE DOCUMENTAL Y DE CAMPO

#### ***4.1-Diagnostico***

Al analizar e interpretar las fuentes documentales se observó un elemento común: la cárcel utilizada como instrumento de tortura física, psíquica y moral destinada al sometimiento del privado de libertad, el cual, por razones generalmente políticas, era castigado con penas degradantes de la condición y dignidad humanas conllevando, en la mayoría de los casos, a la muerte (con torturas, maltratos y trabajos forzados), al aislamiento en vida generalmente permanente (con deficiente luz solar, ventilación, alimentación y otras condiciones que terminaban enfermando al reo) generándole, igualmente, un estado patológico de ansiedad y depresión que en muchos casos terminaba en muerte; situación cultural muy arraigada en Latinoamérica y en nuestro país durante la colonia, siglos XIX y primera mitad del siglo XX, que en nada rehabilitaba ni menos reinsertara al recluso para lograr una vida normal en sociedad, y si lograba cumplir con la pena impuesta y salir de la cárcel, lo hacía en condiciones desventajosas, en aislamiento social, y sin que el Estado dispusiere de instituciones o medios idóneos para su debida incorporación a la vida normal de sociedad, conllevando nuevamente a una reincidencia delictiva.

En este orden de ideas, según los documentos analizados e interpretados, en Latinoamérica y en Venezuela, en específico, la investigación arrojó un elemento cultural de concebir a la cárcel no como un medio que sirva mediante el tiempo de la pena, a rehabilitar, regenerar y lograr la resocialización del penado; sino como un medio de máximo castigo y sufrimiento físico, psicológico y moral. Distinta es la cultura de los países Nórdicos (Finlandia, Noruega y Suecia) y de los países Bálticos (Lituania, Letonia y Estonia), en que la cárcel se entiende como un medio que sirva para rehabilitar y resocializar al penado, en este entendimiento, se comprende porqué los establecimientos penales de los países Nórdicos y Bálticos, tratan al privado de libertad como si estuviese en su propia vida de libertad (no

existe hacinamiento, buena alimentación, prisión con espacio confortable, baño o letrina individual, cama propia y hasta tienen acceso a computadora y biblioteca), régimen abierto, etcétera. Estos países son una excepción en el mundo, cumplen en demasía con los postulados de derechos humanos y son un ejemplo a seguir para nuestros países.

Ahora bien, si realizamos una triangulación de las fuentes documentales con el trabajo de campo realizado en el Internado Judicial de Cumaná, y el Estado Venezolano como detentador del poder sancionatorio, podemos observar que el Ministerio del Poder Popular para los Asuntos Penitenciarios, ha implementado en el referido internado judicial, un modelo humanizado de régimen cerrado, donde los privados de libertad cuentan con mejores condiciones de alimentación, sanidad, salud, culturales, recreacionales y educativas, apegadas a las normas nacionales y convenios internacionales sobre derechos humanos, lo cual, nos hace prever un avance de condiciones en derechos humanos de los reclusos en algunos centros penitenciarios del país.

Situación corroborada o comentada, según Nota de Prensa del Correo del Orinoco, publicada el 21 de junio de 2019, por la Ministra del Poder Popular para los Servicios Penitenciarios Dra. Iris Varela, en entrevista en el Programa Al Aire de Venezolana de Televisión, quién dijo: “el 98.3% de los Centros Carcelarios del País cuenta con nuevo Régimen Penitenciario” Un total de 98,3% de los centros penitenciarios del país ya funciona bajo el nuevo régimen que desarrolla el Gobierno Nacional con el objetivo de transformar el sistema carcelario en un modelo de atención y formación integral, informó este viernes la ministra del Poder Popular para el Servicio Penitenciario, Iris Varela (2019)”.

Más de la revisión y análisis del material documental, concluimos que todavía persisten en otros centros penitenciarios condiciones no muy apegadas al respeto de los derechos humanos de los penados, máxime cuando hemos detectado situaciones trágicas en centros de reclusión preventivos, no permanentes, como por ejemplo el Motín ocurrido y resaltado por los medios como la Masacre de Valencia, el 28 de marzo de 2018, Valencia, Carabobo, con un saldo trágico de 68 reclusos fallecidos, debido al alto hacinamiento, falta de

alimentos y condiciones de higiene y seguridad inadecuados, originando una protesta que derivó en un incendio trágico, con negligencia, impericia y responsabilidad directa de los funcionarios policiales del respectivo estado; recintos no aptos para el depósito de personas que han cometido diferentes tipos de delitos, mezclándose en ellos procesados por faltas y delitos, con personas condenadas, los cuales, deben cumplir penas en los Internados Judiciales o Centros Penitenciarios y no en esos puestos preventivos regenciados por policías sin formación ni instrucción, dependientes de Alcaldías y gobernaciones.

De la investigación histórica se entiende, que es a partir del año 1936, cuando hubo un intento de humanización de la cárcel, lo encabeza el Dr. Tulio Chiossone, quién estudia la problemática penitenciaria que textualiza en sus obras “Reforma Penitenciaria Venezolana” y “La Organización Penitenciaria en Venezuela” ambas de 1936; en 1937 presentó el Proyecto de Ley de Régimen Penitenciario que duró hasta la reforma de 1961, acreditándolo como el humanizador y modernizador de los centros penitenciarios del país, adaptando las normas internacionales sobre los derechos humanos y normas mínimas de los reclusos. A él se le debe la construcción de la Penitenciaría General de Venezuela, en San Juan de los Morros en 1947.

En tal sentido, la investigación establece al año de 1936, como un hito paradigmático, al establecer a la cárcel ya no como un medio de sometimiento y maltratos físicos, psicológicos y morales del presunto delincuente; sino como un medio destinado a sancionar con privación de libertad, atendiendo al respeto de los derechos humanos de los reclusos y concibiendo ese tiempo de cumplimiento de penas, dentro de un proceso de rehabilitación y posterior reinserción social del delincuente.

Asimismo, a partir del advenimiento de la democracia en 1958, comienza un proceso legislativo muy intenso, basado en el respeto de los derechos humanos, pero debido a esa cultura ancestral de entender a la cárcel como fuente inagotable de sufrimientos, degeneró en la práctica en un medio penitenciario

violador de derechos humanos, situación mantenida durante las dos décadas del presente siglo XXI, hechos debidamente reseñados en los antecedentes históricos y legales sobre el sistema penitenciario de este trabajo de ascenso, por tales razones, analizando e interpretando estos documentos, la investigación arroja que en Venezuela, se continúan violando derechos fundamentales, agravados por la actual crisis económica y pese a la aplicación de medidas más humanizadas por parte del Ministerio del Poder Popular para los Asuntos Penitenciarios.

Otro elemento analizado e interpretado de las fuentes documentales recopiladas, común y consecuencial de lo afirmado *ut supra*, lo constituye una cultura arquitectónica penitenciaria diseñada para hacer de la cárcel un medio de tortura y sufrimiento extremo para el privado de libertad, son las estructuras, edificaciones o establecimientos de cumplimiento de penas, los cuales por lo general se constituyeron en cuevas naturales modificadas para tal fin, o en castillos, fortalezas coloniales y cuarteles. Como ejemplos, tenemos la cárcel de Arequipa, en Perú, era una cueva natural cavada por los incas para encerrar a los animales, la cual, al cerrarse la entrada, quedaba tapada como un baúl donde ninguna persona de mediana estatura podía estar de pie; otras pertenecían a la Inquisición; así, en México, la cárcel Perpetua, la cárcel Secreta y la cárcel de Ropería; en Venezuela La Rotunda, en 1854, en Caracas, siguiendo el modelo “panóptico” ideado por Jeremías Benthan en su obra “El Panóptico” de 1780, cárcel que durante los gobiernos de Cipriano Castro y Juan Vicente Gómez se convirtió en centro de tortura y muerte de presos políticos, que también eran ubicados en Las Tres Torres de Barquisimeto.

De esa cultura ancestral de concebir a la cárcel como medio de sufrimiento extremo del condenado, se desprende el por qué las estructuras penitenciarias históricamente no han sido aptas para regenerar al privado de libertad, y también la poca importancia que el Estado Venezolano le ha otorgado a la formación, capacitación y profesionalización de un personal penitenciario capaz de transformar esta realidad.

Del material recopilado, se desprende, sin lugar a dudas, que en Venezuela, el personal penitenciario no ha contado históricamente con la debida formación y capacitación para ejercer y ejecutar la inmensa labor de lograr un medio penitenciario más humanizado; salvo, excepcionalmente con intentos y resultados poco apoyados por el Estado Venezolano, como lo fue en su momento el Instituto Universitario Nacional de Estudios Penitenciarios, creado por Decreto Presidencial No.1313, publicado en Gaceta Oficial No.36.506, de fecha 30 de noviembre de 1990, impulsado por el Dr. Elio Gómez Grillo, Padre del Penitenciarismo Contemporáneo, teniendo como objetivo fundamental la formación del personal que debe ingresar al sistema, y el mejoramiento de los recursos humanos que se encuentran cumpliendo funciones en las diferentes dependencias de prisiones, dejando más de un millar de Técnicos Superiores Universitarios Penitenciarios en las menciones de gerencia, administración, seguridad y tratamiento penitenciario; institución sustituida por la actual Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), institución universitaria formalizada en el año 2009 a raíz de la misión Alma Mater que ofrece la Licenciatura en Servicios Penitenciarios. Importante decisión para construir un excelente y profesionalizado Gerente Penitenciario con Sentido Humano cuyo perfil, actitudes y capacidades es el objeto teórico de la presente investigación y lograr articular un modelo de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano concordante con las normas internacionales y nacionales sobre derechos humanos que pueda ser aplicado en Venezuela.

La presente investigación, triangulando las fuentes documentales, de campo y el Estado como fiel equilibrio; determina como resultado, que mientras exista una política estatal destinada al mejoramiento de las condiciones materiales, educativas, laborales, deportivas, recreativas y culturales de los privados de libertad; aunado al diseño, construcción y mejoramiento de las actuales estructuras penitenciarias y conformando un modelo de Gerencia Penitenciaria que tenga por fin último el respeto absoluto de la dignidad y derechos humanos de todos los integrantes del ámbito penitenciario; se logrará

rehabilitar y reinserter con cierto éxito la mayor cantidad de reclusos a una vida normal en sociedad.

Dentro del análisis realizado es fundamental determinar las variables que no dependen directamente del Gerente Penitenciario con Sentido Humano, variables cuya responsabilidad, compromiso social y político depende de la voluntad política de los altos representantes del Estado Venezolano, ya que su aplicación directa impacta a todo el sistema penitenciario nacional y por ende a una eficiente Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano.

De los datos obtenidos, establecemos como resultado para la materialización de una eficiente Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano una serie de variables que dependen del grado de capacitación, formación y profesionalidad de los operadores penitenciarios, los cuales, atendiendo a la propuesta teórica del modelo aquí señalado, puede generar en el ámbito nacional y penitenciario un cambio cultural donde prime sobre cualquier otro interés, el respeto a la dignidad del ser humano, no solo de los privados de libertad sino también de los operadores, responsables o gerentes penitenciarios.

#### ***4.2- Identificación de las Variables o Factores que Afectan la Gerencia Penitenciaria***

De los instrumentos documentales recopilados, seleccionados y analizados, además de la visita y entrevista realizada a los tres importantes informantes claves dentro del interior del Internado Judicial de Cumaná, se pudo apreciar una serie de variables o factores que de una u otra forma afectan la gerencia en los recintos penitenciarios de Venezuela, entre ellas se tiene:

##### **Factores Independientes del Gerente Penitenciario**

1-Deficiente o escasa visión estratégico-política del estado a corto, mediano y largo plazo en cuanto al reclutamiento, educación o formación integral del trabajador, administrador o gerente penitenciario enmarcado en las normas, estándares internacionales y nacionales en materia de derechos humanos.

2-Deficiente presupuesto estatal asignado al Sistema Penitenciario y de Justicia.

2.1-Carencia de una política acertada y adecuada a las normas internacionales en derechos humanos en cuanto al diseño y construcción de instalaciones y edificaciones carcelarias que dignifiquen al privado de libertad.

2.2-Deficiente política salarial y de otros beneficios socio económicos acordados a los trabajadores, administradores o gerentes penitenciarios.

3-Falta de una adecuada selección basada en valores y rasgos de la personalidad psico social del trabajador, administrador o gerente penitenciario.

En base a los criterios señalados, la carencia o falta de políticas estatales con objetivos claros y definidos son las principales causas que originan un sistema penitenciario no acorde con los principios, postulados y normas internacionales o nacionales sobre derechos humanos. En consecuencia, no es posible lograr un Gerente Penitenciario con Sentido Humano bajo este tipo de indefinición estratégica.

Ahora bien, desde una dimensión estrictamente penitenciaria, no cabe duda que los factores independientes mencionados determinan las aptitudes, propuestas, planificación, y acciones a realizar por los trabajadores penitenciarios (gerentes, administrativos, seguridad y custodia), quienes, por lo general, actuarán según la visión institucional y estratégica de estado. Y bajo la subordinación de políticas nacionales que no necesariamente son una mejoría de condiciones del sistema penitenciario, por esa razón, se necesita una visión estratégica en lo educativo, con la finalidad de transformar la cultura antivalores humanos por una de respeto absoluto de los derechos humanos.

Sin embargo, es de resaltar que de los factores independientes surgen una serie de variables que pueden ser influidas directamente por una Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano eficaz, y dependen en alto grado de la asertividad, capacidad, educación, formación, visión estratégica y gerencia de los ejecutores de las políticas estatales.

Por ejemplo, del primer factor independiente dependerá la cantidad y calidad de centros de educación media o superior, como universidades, con

dotación adecuada para la enseñanza aprendizaje en materia de régimen o sistema penitenciario que propendan a la formación integral del gerente penitenciario apegado a las normas y al respeto sobre derechos humanos.

En este sentido, los ejecutores de las políticas del estado en el campo penitenciario deben sobre la base de estudios y estadísticas confiables revisar y transformar los siguientes particulares:

- 1- La carencia o insuficiencia de profesores y personal especializado en las ramas vinculadas al sistema penitenciario. Proponiendo posibles modificaciones que puedan impactar el nivel y calidad educativa penitenciaria.
- 2- La poca o inadecuada formación práctica del futuro personal penitenciario. Proponiendo más materias o estudios de campo que acerque al futuro Gerente en forma directa con la realidad penitenciaria.
- 3- La poca o insuficiente cantidad de material didáctico y formativo en materia de valores, principios y normas referentes a los derechos humanos. Proponiendo al Estado la elaboración de suficiente y adecuado material tanto impreso como audiovisual.
- 4- Pocos o frecuentes encuentros y compartimientos de experiencias penitenciarias a nivel nacional o internacional. Proponiendo una mayor y mejor relación con otros sectores sociales, políticos y judiciales.
- 5- La poca o insatisfactoria política de requisitos, reclutamiento y selección del futuro trabajador o gerente penitenciario atendiendo a los estándares internacionales que tome como base su nivel de instrucción o capacitación formativa penitenciaria.
- 6- El insuficiente personal técnico o profesional de psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales, sociólogos y otros que determinen o diagnostiquen acertadamente los rasgos de personalidad del futuro trabajador o gerente penitenciario, enmarcados en el concepto del respeto absoluto de los derechos humanos de toda la sociedad penitenciaria.

Entre los factores que dependen de la falta de un adecuado presupuesto para el sistema penitenciario y de justicia, entre otros, se tiene:

1. Deficiente inversión en las condiciones medio ambientales de los trabajadores penitenciarios como: falta de instalaciones adecuadas para el trabajo, pocos insumos o equipos necesarios para la realización del trabajo, poca ambientación, deficiente comunicación y alto grado de inseguridad laboral.
2. Poca asignación de recursos por concepto de salarios, beneficios, bonos y demás prestaciones que dignifiquen el nivel de vida de los trabajadores y gerentes penitenciarios.
3. Deficientes servicios de alimentación, salud, culturales, deportivos y recreacionales que generen un adecuado clima de trabajo necesario para lograr cumplir con los objetivos, metas y normas internacionales en materia de derechos humanos.

Se precisa el hecho que una eficiente y profesionalizada Gerencia Penitenciaria es fundamental en la consecución de un presupuesto justo, priorizando en las áreas de mayor necesidad estratégica.

Se precisa el hecho de que un deficiente presupuesto para el ámbito penitenciario impacta en forma directa en una adecuada infraestructura penitenciaria. En este trabajo consideramos como factor independiente de los operadores penitenciarios las estructuras o infraestructuras penitenciarias (centros o internados judiciales), sin embargo, dichos operadores pueden generar un cambio en la mentalidad estatal y lograr la creación de nuevas estructuras penitenciarias acordes con la nueva visión humanizada del sistema. Una inadecuada infraestructura carcelaria genera:

- 1- Alta tasa de hacinamiento carcelario.
- 2- Baja autoestima tanto de los trabajadores penitenciarios como de los privados de libertad.
- 3- Generación de malos tratos y exacerbada discriminación carcelaria.
- 4- Ocio, violencia, insalubridad, mayor incidencia de enfermedades y muerte.
- 5- Insuficiente luz, aire y malas condiciones de alimentación y salud.

6- Inadecuada e insuficiente seguridad tanto para los trabajadores penitenciarios como de los privados de libertad, terceros y familiares.

7- Falta de lugares apropiados para la debida readaptación social del privado de libertad como teatros, talleres de trabajo, gimnasios, bibliotecas, etc.

El último factor independiente de la Gerencia Penitenciaria es la selección, reclutamiento del Gerente Penitenciario según las condiciones, requisitos, aptitudes y valores que le impone el Estado, que influyen determinadamente en el concepto objeto de esta investigación de establecer un gerente Penitenciario con Sentido Humano. Si el factor ético-psicológico no es tratado debidamente, la gerencia penitenciaria podría verse afectada por las siguientes situaciones:

1- Inadecuada conducta reñida con los principios y valores sobre derechos humanos.

2- Propensión para incitar, promover y cohonestar la violencia en todas sus formas.

3- Gran posibilidad de corromperse o corromper a los demás trabajadores penitenciarios, privados de libertad, guardias, terceros y familiares.

4- Degeneración en comportamientos inmorales en el trabajo como perversiones sexuales, destrucción, sabotaje o deterioro de la infraestructura, materiales y equipos de trabajo.

5- Incumplimiento manifiesto de las obligaciones y deberes de trabajo.

6- Personalidad que puede no ser estable (actuación no apegada a las normas éticas, morales y legales).

7- Inestable (agresiva, negligente, con características bipolares), propensión hacía un alto nivel de agresividad reflejada en malos tratos hacía los otros trabajadores penitenciarios, privados de libertad, familiares y demás terceros.

Evidentemente, los factores independientes de la Gerencia Penitenciaria como la falta de una visión estratégico-política que conlleve a lograr un sistema penitenciario apegado a las normas internacionales y nacionales sobre derechos humanos; la carencia de un presupuesto justo y equilibrado; la insuficiente e

inadecuada infraestructura carcelaria y la inadecuada selección de personal penitenciario; genera un sistema sumamente débil en el cumplimiento real de los derechos humanos, por esa razón, en esta investigación, estamos seguros que un cambio cultural de concebir a la cárcel como castigo de máximo sufrimiento, tiene mucho que ver con un cambio de los factores mencionados.

Debemos tomar en cuenta que la trilogía: Políticas de Estado, Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano y Sistema Penitenciario, es la clave para lograr su humanización definitiva.

Por no reunir las debidas condiciones ocurren en Venezuela, con mucha frecuencia, motines, secuestros y violaciones graves de los derechos humanos (ya se mencionaron algunos), seguirán ocurriendo mientras las variables que mencionamos no se modifiquen y se ajusten a realizar una verdadera cultura de respeto a los derechos humanos de los privados de libertad como también de los trabajadores que ejercen la representación del Estado. Para esta investigación, atender los factores mencionados es clave y fundamental en el cambio de paradigma penitenciario venezolano.

Complementando las razones expuestas, con la finalidad de dar respuesta, pertinencia y necesidad al establecimiento de un modelo de gerencia penitenciaria donde prive además del profesionalismo los valores y principios sobre los derechos humanos, utilizando el concepto de triangulación de Campbell y Fiske (1959), tomamos para el presente análisis los hechos fácticos más relevantes ocurridos a través del tiempo, configurativos de un modelo de gerencia penitenciaria basado en el sufrimiento extremo del privado de libertad, contrastándolos con los datos aportados en entrevista por los tres informantes claves del Internado Judicial de Cumaná, quienes aseguran dar un trato humanizado a su población penitenciaria.

Los datos recogidos documentalmente demuestran lo siguiente:

- 1- La cárcel como instrumento de tortura física, psíquica y moral, destinada al sometimiento del privado de libertad.
- 2- Cultura arquitectónica penitenciaria diseñada para hacer de la cárcel un medio de tortura y sufrimiento extremo para el privado de su libertad.

- 3- Personal penitenciario con poca formación y capacitación en derechos humanos.
- 4- Falta de condiciones materiales para ejecutar su labor como gerentes u operadores penitenciarios y de condiciones esenciales al privado de libertad que permitan su rehabilitación y reinserción social.

Este análisis es concordante con los hechos que frecuentemente acontecen en nuestros centros penitenciarios de falta de atención, condiciones materiales y espirituales insatisfactorias, generando violencia y muerte. Contrasta esta interpretación con las respuestas dadas por los tres informantes claves, trabajadores del Internado Judicial de Cumaná, quienes señalan unas condiciones penitenciarias muy humanizadas acordes con los derechos humanos. Lo cual nos hace concluir que se está operando un cambio de paradigma en algunos recintos penitenciarios, pero sin embargo los hechos señalados en este trabajo contrastan con tales afirmaciones. Lo cual nos lleva a reafirmar la pertinencia y necesidad de concretar un modelo de gerencia penitenciaria que tenga por norte el respeto absoluto de los derechos humanos tanto del personal penitenciario como de los privados de libertad.

Es así lo cierto de nuestra afirmación, que durante la pandemia originada por el virus denominado coronavirus (COVID-19), el 01 de mayo de 2020, ocurrió una masacre en el Centro Penitenciario de los Llanos (CEPELLA), ubicado en Guanare, Estado Portuguesa, Venezuela; donde fueron muertos a tiros más de 40 reclusos por funcionarios militares encargados de la custodia del penal y por motivos alimentarios, de hacinamiento entre otros.

Por estas razones, sin obviar la mención cultural y estatal con respecto al Sistema Penitenciario en Venezuela, explicada supra, es urgente emprender y consolidar una Gerencia Penitenciaria realmente humanizada, la cual, no tenemos dudas influirá significativamente en el diseño estatal penitenciario y en lograr una nueva cultura de respeto y dignificación a quienes por uno u otros motivos incurrieron en delitos sancionados en Venezuela.

## MOMENTO V

### CONSTRUYENDO Y MODELANDO LA GERENCIA PENITENCIARIA CON SENTIDO HUMANO

#### *5.1.-Visión de Perfil*

Indudablemente, construir un perfil para un Gerente Penitenciario con Sentido Humano no es tarea fácil. Requiere por parte del Estado la convicción y voluntad política de aplicar las normas y estándares internacionales en materia de derechos humanos.

Requiere la revisión y adaptación minuciosa de su legislación nacional a la internacional, del respeto absoluto de los derechos humanos, por ser su condición inherente, como único ser racional, hacerla Ley vigente, buscar los medios y mecanismos idóneos para su correcta aplicación.

Surge la necesidad de adaptar el Sistema Penitenciario en su totalidad a la nueva realidad, diseñando nuevas estructuras o rediseñando las estructuras físicas existentes con el objetivo de hacer eficiente la estadía del privado de libertad con miras a su rehabilitación y posterior reinserción social; requiere de ingentes costos iniciales, buscar mecanismos de auto sustentación, lograr que las personas que trabajan en el sistema asuman los nuevos principios y valores, monitoreando, evaluando, excluyendo la corrupción en todas sus formas y aquellos funcionarios que no se adapten, evaluar, seleccionar, formar nuevos líderes penitenciarios con profunda convicción en principios y valores morales capaces de consolidar un sistema penitenciario con firme certeza en el respeto de los derechos humanos, no solo de ellos como funcionarios sino primordialmente dirigido al tratamiento del recluso, sus familiares, amigos y la colectividad en general.

Para lograr el cambio se requiere, por lo menos modificar e implementar simultáneamente cuatro factores de carácter intrínsecos al mundo penitenciario, como son:

- a. El Derecho o Legislación Nacional.
- b. La Política Penitenciaria.
- c. La Supervisión Constante o Frecuente del Sistema Penitenciario.

d. Liderazgo Penitenciario con profunda convicción en Derechos Humanos.

Como factores extrínsecos o externos pero de gran influencia penitenciaria se tiene:

- a. Reformulación, vigencia, aplicación y cumplimiento de un nuevo Derecho o Legislación en materia del Sistema Judicial adaptado al respeto absoluto de los Derechos Humanos.
- b. Política Judicial cónsona con la Política Penitenciaria.
- c. La Supervisión Constante o Frecuente del Sistema de Justicia.
- d. Liderazgo Judicial (jueces, fiscales y demás operadores judiciales) en la consolidación, agilización, decisión y respeto absoluto en Derechos Humanos.
- e. Y otros factores externos concomitantes pero de gran impacto en materia penitenciaria como alimentación, salud, seguridad, infraestructura, educación y trabajo capaces de incidir minimizando la comisión de delitos y por ende impactando en el tamaño de la población penitenciaria.

Según el Manual para Administradores Penitenciarios (UNODC), concordante con esta tesis, nos precisa:

“Como líderes, los administradores penitenciarios deben estar conscientes de todos los estándares y normas relevantes de derechos humanos y cómo pueden ser implementados en la legislación y las políticas nacionales pertinentes y en las prácticas penitenciarias...los buenos administradores son personas que pueden inspirar a su personal y que son capaces de ofrecer a su personal un sentido de valía propio y valor personal. Saben cómo construir equipos fuertes de profesionales comprometidos que están dedicados a los objetivos de la institución y que no tienen miedo al cambio. Son personas que cuentan con una visión clara y un sentido de dirección y propósito. Ellos han desarrollado habilidades interpersonales y de comunicación superiores a la media, son sensibles a las necesidades de los otros, están abiertos a las críticas constructivas, pueden manejar las situaciones difíciles de manera calmada y lógica, pueden delegar la autoridad a otros y empoderarlos para que triunfen, y lo más importante es que ellos están regidos por valores morales fuertes y la ética en todos los aspectos de su vida”.

Interesante la opinión que antecede, señalando las cualidades que deben poseer los “Gerentes, operadores o administradores penitenciarios”, dentro de éstas, como fundamento del modelo teórico expuesto en la presente tesis, el Sentido Humano es requisito indispensable que debe poseer todo Gerente Penitenciario para cambiar el trato que desde tiempos históricos se le viene dando a los privados de libertad. Trato inhumano, sancionador, castigador y de poder que

ejerce el Estado a través de sus instituciones, funcionarios, y la colectividad en general, sobre todo aquél que por las razones o motivos que fueren cometió un delito o falta.

El cambio penitenciario comienza con el cambio profesional, cultural y social de los encargados de gerenciar las cárceles del país. En este sentido, es obligatorio inculcarles lo que significan los valores universales de derechos humanos. Dichos valores constituyen las cualidades positivas del ser humano conocidas y compartidas por diversas culturas. Valores que buscan establecer un comportamiento armónico en la sociedad, más allá de que algunos valores puedan tener mayor o menor importancia dependiendo del contexto y la situación.

Dentro de lo considerado como valores o cualidades positivas universales de derechos humanos tenemos, por ejemplo, la vida, la libertad, la justicia, el respeto, la bondad, la solidaridad, la igualdad, el amor, la honradez, la verdad, la valentía, la amistad, el honor, la paz, la ética; que generan otros valores y derechos humanos como el del principio de legalidad, juzgar por jueces naturales, respetar el debido proceso, la presunción de inocencia mientras se juzga, la clasificación de los reos según sus condiciones y delito cometido, la no discriminación, la no tortura, ni tratos crueles inhumanos o degradantes, el derecho al trabajo, a la educación, la proporcionalidad y medidas alternativas a la privación de libertad, que pueden muy bien aplicarse en materia penitenciaria previa evaluación del recluso.

Para lograr una efectiva rehabilitación y reinserción social del recluso, es necesario que los gerentes, operadores o administradores penitenciarios sean personas con profundas cualidades o valores morales, y, en consecuencia, respeten las normas internacionales suscritas y ratificadas por Venezuela en materia de derechos humanos que son de obligatorio cumplimiento y aplicación. Así como, el deber que tienen de respetar la Constitución, y demás leyes dictadas o que se dicten apegadas a esos derechos humanos predichos.

## **5.2.-Cualidades que debe poseer un Gerente Penitenciario con Sentido Humano**

Según el Manual para Administradores Penitenciarios (UNODC), las cualidades de un dirigente incluyen:

- a. **CLARIDAD:** Estar claros acerca de sus metas. Están seguros de sus propias metas y de la organización.
- b. **DETERMINACIÓN:** Tener y proyectar una determinación visible para alcanzar sus metas y los objetivos. Si su determinación flaquea, esto afectará la moral de todos aquellos que lo siguen.
- c. **PERSEVERANCIA:** Deben perseverar en el desempeño de su trabajo y perseguir sus metas incansablemente.
- d. **BUENOS COMUNICADORES:** No solo mantener su visión y metas pero también ser capaz de comunicarlas efectivamente por toda su organización, haciendo que los otros eventualmente “accepten”. Se toman el tiempo para explicar sus metas a los demás en términos que puedan entender.
- e. **AUTORIDAD:** Ser capaz de infundir autoridad y asegurar que sus instrucciones y decisiones sean acatadas efectivamente.
- f. **VALORES:** Poner el ejemplo a todos de acuerdo a sus valores y cómo guía su conducta, haciendo que su propia conducta establezca el estándar mediante el cual la conducta de otros pueda ser medida.
- g. **RELACIONES:** Ser capaz de construir relaciones efectivas y significativas con otros administradores, administradores colegas, delegar efectivamente las responsabilidades, la autoridad, hacerlos responsables por sus decisiones y desempeño.
- h. **CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS:** Ser capaz de utilizar las mejores habilidades y características de los miembros del equipo y el personal para establecer un espíritu de equipo entre ellos para que puedan trabajar bien juntos en cooperación al contrario de competir entre sí. Empoderarlos y construir la capacidad de diversos equipos para lograr tareas complejas.
- i. **DECISIVO:** Tener decisión y ser capaz de desarrollar buenos procesos de tomas de decisiones en toda la organización.
- j. **AGENTES DE CAMBIO:** Ser capaz de manejar el cambio dentro de la institución y manejar efectivamente cualquier resistencia al cambio.

Pero además de estas cualidades, se cree que la formación académica que se imparta a los nuevos Gerentes Penitenciarios con Sentido Humano debe enfatizar en materias directamente relacionadas con la ética y la moral, la historia de las cárceles, la psiquiatría y psicología, inteligencia emocional entre otras; pero sobre todas las cosas el estudio meticuloso de las normas internacionales y nacionales sobre derechos humanos.

Para el autor de esta tesis, es indispensable que los futuros Gerentes Penitenciarios sean incorporados a sus funciones una vez aprobado un período de prueba no menor de un año, en vivencia práctica y continua como pasante en una penitenciaria, prisión o cárcel, a los fines de evaluar su adaptación al medio penitenciario, su respeto y aplicación de los estándares internacionales en derechos humanos. Una vez verificado este lapso, y aprobado, será cuando el Estado le otorgue un cargo que debe ser fijo y bien remunerado. Esta circunstancia, minimizará los riesgos de corrupción y desinterés, al mismo tiempo, generará estabilidad patrimonial y emotiva, redundante en el buen desempeño de sus funciones.

Enfocándonos en los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos señalar que desde los tiempos coloniales, la cárcel era utilizada como un medio para infligir grandes sufrimientos físicos, psicológicos y morales, por ejemplo, en Venezuela podemos mencionar La Cárcel Real de Caracas, erigida en 1589, como una mazmorra construida con los mismos procesados, negros esclavos y grupos de indígenas, utilizada esencialmente para retener a los blancos, y políticamente para quienes conspiraran contra la corona española, como la conspiración en 1797 de Manuel Gual y José María España, descubierta y puestos en prisión la mayoría de los complotados, rebasada en su capacidad se enviaron muchos de los presos al Batallón Veterano del Cuartel San Carlos y otros al ayuntamiento y otros en la casa del gobernador, según lo recoge el periodista Luís Alberto Perozo, en fecha 27 de noviembre de 2013, en el Correo de Lara, titulado "Sentenciados a la Cárcel Real", y comenta que en aquellos tiempos existían las cárceles improvisadas en cualquier espacio; en los primeros años de la independencia según expone (Morais, 2011; 63 y 64), comentando a (Linares,

1977; 82 y ss) en su obra “El Sistema Penitenciario Venezolano”, Durante el período de Guzmán Blanco (segunda mitad del siglo XIX), mediante Decreto, se establecen como presidios el castillo de San Carlos (Penitenciaría de Occidente), el castillo Libertador de Puerto Cabello (Penitenciaría del Centro) y la fortaleza de Santiago de Cumaná (Penitenciaría de Oriente). A partir de 1926, con el nuevo Código Penal, solo queda el castillo Libertador como centro de cumplimiento de penas de presidio, mientras las penas de prisión se cumplían en inmuebles construidos para otros fines adaptados como centros de reclusión, y para la época democrática se han construido modernas edificaciones como la Penitenciaría General de Venezuela y otros Centros e Internados Judiciales en todo el país.

De lo analizado se desprende en Venezuela una cultura muy arraigada en el tiempo donde los privados de libertad han sufrido muchas penurias y necesidades, violencia en todas sus formas y hasta muerte; esos antecedentes contrastan con la entrevista realizada a los tres altos operadores penitenciarios en el Internado Judicial de Cumaná, quienes dijeron: “qué los reclusos cuentan hoy con un régimen penitenciario más humanizado, aun cuando es un sistema cerrado de reclusión, tienen tres comidas balanceadas, se asean una vez todos los días, tienen servicios de salud, actividades educativas, culturales y de trabajo y un trato digno, directo con los penados, además, de recibir una vez al mes la visita conyugal, de familiares y extrafamiliares. Con respecto a los trabajadores penitenciarios, respondieron que gozan de un salario por encima del común y gozan de primas frecuentemente por la labor de riesgo que realizan, que cuentan con el ambiente apropiado y los recursos administrativos necesarios y reciben talleres, cursos o seminarios.

En todo caso, esta investigación ha observado luego de analizar fuentes históricas del derecho penitenciario venezolano, la poca importancia estatal a lograr la consecución de trabajadores penitenciarios (gerentes, directores, administrativos, seguridad y custodia) debidamente formados y profesionalizados en el manejo de tan importante campo de la vida colectiva, ya que dicha formación pareciera vista como una carga estatal y no como una inversión que influye directamente en la vida de toda una sociedad, porque un mal Gerente

Penitenciario tiene una incidencia directa en el comportamiento y personalidad del recluso, a mala gerencia mayor reincidencia delictiva a buena gerencia menor comportamiento delictual.

Ahora bien, es a finales del siglo pasado y las dos décadas transcurridas del siglo XXI, en que se observan cambios significativos orientados a la formación de líderes penitenciarios, con el Instituto Universitario Nacional de Estudios Penitenciarios, creado por Decreto Presidencial No.1313, publicado en Gaceta Oficial No.36.506, de fecha 30 de noviembre de 1990, impulsado por el Dr. Elio Gómez Grillo y la actual Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), institución universitaria formalizada en el año 2009 a raíz de la misión Alma Mater que ofrece la Licenciatura en Servicios Penitenciarios. Importante decisión para construir un excelente y profesionalizado Gerente Penitenciario con Sentido Humano. Se infiere, y es de nuestra opinión, la predicha educación debe contener materias que generen y refuercen en los futuros Gerentes Penitenciarios los valores más nobles de toda sociedad así como su fortalecimiento psicosocial que afiance una personalidad fuerte y acorde con la misión a cumplir.

En el desarrollo de este trabajo se ha dicho, solo respetando los estándares y normas internacionales relacionadas con los derechos humanos, el debido proceso y las condiciones materiales y psicológicas del encarcelamiento, es como puede administrarse en forma humana, efectiva y eficiente la cárcel.

Se ha señalado la obligación que tiene el Estado de aplicar efectivamente las normas internacionales y nacionales directamente vinculadas con los derechos humanos, como cambio de paradigma necesario para generar un nuevo sistema penitenciario comprometido con el respeto absoluto a la dignidad del ser humano privado de su libertad; hecho que generará su transformación real, por ende su posible rehabilitación y reinserción en una sociedad cada día más compleja y exigente.

El gerente penitenciario, tiene el deber y la obligación de respetar los derechos humanos, no solo de los reclusos sino también del personal penitenciario que dependa de él o que trabaje conjuntamente en iguales o similares condiciones.

Debe cerciorarse de las condiciones físicas y psíquicas de la persona que ingrese a un recinto carcelario, para crear un expediente que le permita clasificar internamente a la persona, destinándolo a cumplir su pena en un lugar adecuado, proporcional y con otros reclusos que hayan cometido delitos similares.

Como se ha dicho en la epistemología de la presente investigación, es deber y obligación del Gerente Penitenciario, establecer un diagnóstico del recluso, a través del acercamiento, vivencia, solidaridad y respeto de la problemática del sujeto. Esto permitirá establecer un tratamiento lo más adecuado posible, que junto con otras medidas de tipo culturales, deportivas, educativas y de trabajo, generen en el reo una sinergia positiva de superación y recuperación que le permita afrontar con éxito la vida post penitenciaria.

El Gerente Penitenciario no puede seguir viendo la cárcel como un simple castigo del cual el privado de libertad no pueda escapar, no, el recluso debe ser tratado como cualquier otro ser humano, con pleno respeto a sus derechos inalienables. Las sentencias de prisión son una forma de castigo que priva a una persona de su libertad pero no de sus derechos humanos básicos a la vida, integridad, libertad de pensamiento y no ser torturado, a no ser esclavizado, al autodesarrollo, a la salud, a no ser discriminados y sometidos a un debido proceso, etc.

No hay que olvidar el artículo 10 del Pacto Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos (1966), indica que “Toda persona privada de su libertad será tratada humanamente y con respeto debido a la dignidad inherente al ser humano”.

El precitado Pacto detalla los derechos civiles y políticos básicos de los individuos, y el deber que le corresponde al Estado, incluyendo:

- El Derecho a la Vida
- El Derecho a la Libertad
- El Derecho a la Igualdad ante la Ley
- El Derecho a la Presunción de Inocencia hasta que se pruebe lo contrario
- El Derecho a ser Reconocido como una persona ante la Ley
- El Derecho a la Privacidad y Protección de esa Privacidad por Ley
- El Derecho a Recursos Legales cuando los Derechos sean Violados

- Libertad de Pensamiento, Conciencia, Religión o Creencia
- Libertad de Opinión y Expresión
- Libertad de Reunión y Asociación

Prohíbe la tortura y el trato inhumano o degradante, la esclavitud, el arresto arbitrario y la detención, propaganda que abogue ya sea por la guerra, el odio basado en la raza, religión, origen nacional o idioma. Prohíbe la discriminación sobre cualquier base, tales como la raza, sexo, color, origen nacional o idioma.

Los Gerentes con Sentido Humano están obligados a aplicar las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos (1955), constituyen una guía de acción u orientación realizada por la comunidad internacional para todos los países miembros con la finalidad de que sus sistemas penitenciarios adopten y respeten mínimamente los derechos humanos universales.

Como se ha dicho, son guías de actuación para los Gerentes o Administradores penitenciarios, dichas Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos nos dicen, por ejemplo:

- Debe llevarse un registro empastado y foliado con todos los datos de cada recluso.
- Deben separarse los reclusos por categorías, según su sexo, edad, antecedentes, motivos de su detención y trato que corresponda aplicarles.
- Las celdas o cuartos destinados al aislamiento nocturno no deberán ser ocupados más que por un solo recluso.
- Los locales y celdas de los reclusos deberán satisfacer las exigencias de la higiene, habida cuenta del clima, particularmente lo que concierne al volumen de aire, superficie mínima, alumbrado, calefacción y ventilación.
- Los locales, celdas de vivir o trabajo, deben tener ventanas grandes para que entre suficiente luz natural y deben tener buena luz artificial.
- Deben tener buenas instalaciones sanitarias y de baños.
- Las celdas e instalaciones deben estar limpias.
- Deben facilitar materiales de aseo e higiene personal.
- Suministrarles alimentos de buena calidad, bien preparado y servido.
- Por lo menos una hora de ejercicios físicos al día.
- Disponer de servicio médico calificado con material y fármacos necesarios.

- Buena atención pre y pos de reclusas embarazadas, si es posible organizar una guardería infantil con personal calificado.
- Deben mantener la disciplina y sancionar según lo ordena la Ley.
- No utilizar como medios de coerción, esposas, cadenas, grillos y camisas de fuerza a menos que sea para evitar una evasión, por orden médica o por orden del director como medio de control del recluso.
- Darles el derecho a la información y a quejarse.
- Darles el derecho a la comunicación periódica, bajo vigilancia, con familiares y amigos, por correspondencia o mediante visitas.
- Derecho a biblioteca suficientemente dotada.
- Derecho a profesar su religión o creencia.
- Derecho a guardarles sus objetos, dinero personal o a disponer de ellos, se hará un inventario de dichos bienes.
- Darles notificación de defunción, enfermedades y traslados.
- Derecho al trabajo y a la educación.

Igualmente importante, es señalar las normas que con relación al personal penitenciario prevé estas Reglas Mínimas:

- La administración penitenciaria escogerá cuidadosamente el personal de todos los grados, puesto que de la integridad, humanidad, aptitud personal y capacidad profesional de este personal dependerá la buena dirección de los establecimientos penitenciarios.
- Mantener la convicción de que la función penitenciaria constituye un servicio social de gran importancia.
- Qué se les dé la condición de funcionarios públicos y sean profesionales con estabilidad, buena remuneración entre otros beneficios.
- Debe seguir, antes de entrar al servicio, un curso de formación general y especial, pasar satisfactoriamente pruebas teóricas y prácticas.
- Deben cumplir sus funciones en toda circunstancia, de manera que su ejemplo inspire respeto y ejerza influencia beneficiosa en los reclusos.
- Mantener un número suficiente de especialistas, tales como psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales, maestros e instructores técnicos.

- No usarán la fuerza, salvo en caso de legítima defensa, tentativa de evasión, resistencia por la fuerza, por inercia física a una orden basada en la Ley o en los Reglamentos.
- Harán inspecciones regulares.

### **5.3.- Modelo de Gerente Penitenciario Propuesto**

En este orden de ideas, nos planteamos como elementos teóricos fundamentales para establecer un modelo de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano lo siguiente:

1-construir un modelo de Gerencia Penitenciaria fundamentado en principios y valores ontológicos, axiológicos, éticos y morales.

Se propone un modelo basado en el conocimiento profundo y filosófico del ser humano, que estudie elementos espirituales y existenciales. El por qué y el para qué de su existencia y su aporte al bien y desarrollo de la familia y la sociedad humana; el estudio de la personalidad del individuo a los fines de lograr un Gerente Penitenciario con sensibilidad pero fuerte de carácter; sus rasgos fisonómicos y genéticos indispensables para inspirar el respeto de los reclusos; axiológicos enseñando como valor prioritario el respeto absoluto de los derechos humanos de los privados de libertad, que forme sobre los valores positivos como: el bien, lo justo, la lealtad, lo verdadero, lo sagrado, lo sano, lo capaz; desterrando los antivalores como: el mal, lo injusto, la deslealtad, lo falso, lo profano, lo enfermo y lo incapaz, para que el Gerente Penitenciario tenga presente el conocimiento de lo que es bueno y lo que es malo, y sepa diferenciar una escala de valores desde los más sublimes, esenciales, elevados y universales como el derecho a la vida, a la libertad, a la seguridad e integridad física y psicológica, hasta los más comunes y elementales como el derecho a la alimentación, a la salud, derecho al deporte, la recreación, al ocio, al estudio, entre otros.

La formación penitenciaria propuesta debe, en todo caso, inculcar un gran sentido de lo que es moral o bueno, en el sentido de lograr que el futuro Gerente Penitenciario con Sentido Humano entienda y comprenda

que su moral subjetivamente comprende el tener la voluntad permanente del cumplimiento de su deber y objetivamente, que su cargo representa al Estado Venezolano y por tal razón le debe obediencia a la Ley, manifestada a través de las normas, leyes y costumbres penitenciarias apegadas a las normas internacionales y nacionales de respeto absoluto de los derechos humanos de los demás trabajadores penitenciarios como de los privados de libertad bajo su protección y dirección.

En este sentido, el Gerente Penitenciario con Sentido Humano debe poseer sentimientos morales de justicia, benevolencia, compasión, circunspección, solidaridad, humildad y confraternidad, que garantice el realizar una gerencia capaz de generar confianza, respeto y autoridad necesaria para que exista una relación directa, armoniosa, eficaz y de respeto con el recluso, que lo anime o motive a rehabilitarse y lograr su futura reinserción social, lo cual, constituye el fin último de la cárcel hoy en día.

2-un modelo de Gerencia Penitenciaria que respete las normas internacionales y nacionales de respeto absoluto de los derechos humanos.

El respeto es fundamental en una Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano, respeto es consideración con los demás seres humanos, es tratar a sus compañeros de trabajo, a los privados de libertad, sus familiares y conocidos, como te gustaría que te trataran, es en otras palabras dignificar al ser humano integralmente considerado; pero además, debe tener respeto por la institución a la cual forma parte, respeto a su reglamento interno y disciplinario, respeto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y su ordenamiento jurídico, a los convenios, tratados y acuerdos internacionales sobre derechos humanos, los cuales contienen normas intrínsecamente morales y justas en protección y dignificación del ser humano.

Si el futuro Gerente Penitenciario no respetara las normas no podría desempeñar con ética ni dignidad su función.

3-un modelo basado en una Gerencia Penitenciaria eficaz, sustentada en las habilidades y capacidades que debe poseer un Gerente Penitenciario.

En este orden de ideas, el Gerente Penitenciario con Sentido Humano tiene necesariamente que detentar una serie de cualidades y capacidades que le permitan lidiar con una realidad muy compleja y difícil de manejar (el medio penitenciario). Por tal razón, en este trabajo, estamos totalmente de acuerdo con las cualidades que para un líder o Gerente Penitenciario fueron determinadas en el Manual para Administradores Penitenciarios (UNODC), ya señaladas y comentadas ut supra, que son las siguientes: Claridad, determinación, perseverancia, buenos comunicadores, autoridad, valores, relaciones, construcción de equipos, decisivo, agentes de cambio. Pero, además, debe ser solidario, justo, equitativo, ético, moral, de personalidad fuerte, inspirador de confianza, de respeto y sobre todo, humanista, respetuoso de la condición y dignidad del ser humano.

4- un modelo que gire en la formación, capacitación y profesionalización de los trabajadores penitenciarios, en especial, aquellos que ejercen o se preparan para ejercer actividades de gerencia, como son los Gerentes Penitenciarios con Sentido Humano.

Sin educación y formación, el Gerente Penitenciario con Sentido Humano no estará dotado de las capacidades requeridas para realizar una verdadera transformación penitenciaria apegada a las normas nacionales e internacionales sobre derechos humanos; no tendrá la debida formación gerencial para atender los requerimientos institucionales y mucho menos las destrezas y capacidades suficientes para el debido tratamiento psicosocial del recluso, necesarias para lograr su rehabilitación y reinserción normal en la sociedad.

5-un modelo que garantice al Gerente Penitenciario con Sentido Humano, la estabilidad laboral, beneficios salariales elevados y, otros beneficios socio económicos, que haga atractiva su labor y lo persuada de desviaciones y corruptelas.

Si queremos minimizar la corrupción en el ámbito penitenciario es obligatorio asignarles buenos salarios a los trabajadores penitenciarios, ya que un

trabajo decente que le permita satisfacer las necesidades fundamentales como alimentación, salud, vivienda, educación, recreación y otros beneficios socioeconómicos como un buen seguro, para él trabajador y su familia, son condiciones ideales para reducir la incidencia delictiva en las cárceles. Los privados de libertad se beneficiarían por una actitud menos violenta de los operadores penitenciarios, lo que en definitiva redundará en favor de la sociedad.

6-El modelo de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano, implica la aprobación y asignación de un presupuesto adecuado a la población penitenciaria.

No puede haber cambios importantes sin la asignación de recursos suficientes al mejoramiento de la calidad de vida del recluso, pues, así como establecemos beneficios laborales sustanciales para los trabajadores penitenciarios es obvio que sin un buen presupuesto invertido en el penado no se podrá cambiar la violencia por una gerencia más humana. Aquí el estado venezolano podría explorar invertir en los centros penitenciarios para hacerlos autosustentables con el propio esfuerzo de los reclusos.

## **MOMENTO VI**

### **REFLEXIONES FINALES**

#### **6.1.- Conclusiones**

1-La investigación histórica sobre la cárcel determinó que ha sido utilizada para infligir sufrimientos físicos, psicológicos y morales, no solo a la persona que ha cometido delitos comunes o criminales como el hurto, robo u homicidios; sino también, para someter y torturar a los disidentes políticos o militares cuyas ideas u opiniones son contrarias al status quo.

2-La cárcel ha sido utilizada tradicionalmente como un medio de sufrimiento permanente, acompañada de condiciones de hacinamiento, insalubridad, poca alimentación, violencia y muerte; llegando a constituirse en depósito de seres humanos.

3-La cárcel era la regla y las medidas alternativas a la prisión eran la excepción.

4-La cárcel durante el siglo XIX, XX y buena parte del presente siglo se ha erigido como un castigo y no como un medio de rehabilitar y reinsertar socialmente al recluso.

5-La cárcel ha sido fuente permanente de violaciones a los derechos humanos de los privados de libertad y por consiguiente, violatoria de normas nacionales e internacionales sobre derechos humanos.

6-En los últimos años, según los informantes claves, el Ministerio del Poder Popular para los Asuntos Penitenciarios tiene como objetivo humanizar los centros penitenciarios y en concreto el Internado Judicial de Cumaná, es un ejemplo del cambio de paradigma sobre cómo debe ser entendida la cárcel, ajustando sus condiciones a las normas nacionales e internacionales sobre derechos humanos sancionadas, y reconocidas por Venezuela.

7-En Venezuela, tradicionalmente no existía una política de formación y profesionalización de los trabajadores penitenciarios, en especial, de Gerentes capaces de transformar el medio penitenciario humanizándolo; sin embargo, a partir del año 1990 con la creación del Instituto Universitario Nacional de Estudios Penitenciarios, sustituido en el año 2009 por la Universidad Nacional

Experimental de la Seguridad (UNES), se puede decir que se ha iniciado formalmente con la carrera penitenciaria.

- 8- Los recursos presupuestarios asignados para abordar la problemática penitenciaria no han sido suficientes para cubrir las necesidades y condiciones mínimas necesarias para cumplir adecuadamente con una política humanizadora, rehabilitadora y resocializadora del recluso, y, por ende, ha sido difícil cumplir con las normas nacionales e internacionales sobre derechos humanos reconocidas por Venezuela.
- 9- Se hace urgente construir un Gerente Penitenciario con Sentido Humano, que cumpla con el modelo teorizado en la presente investigación doctoral, es decir, cuyo perfil dimensional sea fundamentado en principios y valores ontológicos, axiológicos, éticos y morales; que respete las normas internacionales y nacionales de respeto absoluto de los derechos humanos.; eficaz, sustentado en sus habilidades y capacidades; formado, capacitado y profesionalizado; con excelentes beneficios laborales y sociales; y con un presupuesto adecuado a las necesidades y exigencias del mundo penitenciario.

## **6.2.-Recomendaciones**

Consideramos urgente y necesario establecer un presupuesto suficiente para la atención de la población penitenciaria, que tenga como prioridad, la formación, capacitación y profesionalización de Gerentes Penitenciarios con Sentido Humano así como de los demás trabajadores penitenciarios con atención de sus necesidades; la reestructuración o construcción de nuevos centros de reclusión con una arquitectura basada en los modelos y estándares adecuados a las exigencias normativas de absoluto respeto de los derechos humanos dotados con todos los recursos y servicios; concebidos no solo como regímenes cerrados sino abiertos o semiabiertos; hechos , sin lugar a dudas, generadores de un ambiente propicio a la rehabilitación y posterior reinserción social del ex recluso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA** (1999). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República de Bolívar de Venezuela. Caracas 24 de Marzo de 2000.
- Cabanellas, Guillermo (1989). “**DICCIONARIO DERECHO USUAL**”. Tomos II y VIII. Editorial Heliasta S.R.L. 21 Edición. Buenos Aires. Argentina. (Pág. 366 y 200).
- Foucault, Michel (2002). “**VIGILAR Y CASTIGAR, NACIMIENTO DE LA PRISIÓN**”. Trad. Aurelio Garzón del Camino. 1º edición. Siglo XXI editores, Buenos Aires. Argentina.
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). “**ADMINISTRACIÓN: PENSAMIENTO, PROCESO, ESTRATEGÍA Y VANGUARDIA**”. Mc. Graw Hill. (1ra Edic. Pág.135). México, D.F.
- Martínez, M. (2008). “**EPISTEMOLOGÍA Y METODOLOGÍA CUALITATIVA EN LAS CIENCIAS SOCIALES**”. Editorial Trillas, S,A. de C.V (1ra Edic. Pág. 136).
- Morais, M., “**EL SISTEMA PENITENCIARIO VENEZOLANO DURANTE LOS 50 AÑOS DE LA DEMOCRACIA PETROLERA 1958-2008**”. Fundación Empresas Polar, Universidad Católica Andrés Bello, 2011. Caracas. Venezuela. (Pág. 63-64).
- Morin, E. “**INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO COMPLEJO**”. Editorial Gedisa. (8va Edic.2005. Pág.105-108). Barcelona, España.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Abraham, M. **“TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN”**. Recuperado en fecha 24/06/2012 de, <http://www.monografías.com/trabajos30/licenciado-administración/licenciado-administración2.shtml>
- Arias María. **“LA TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA”**. Recuperado en fecha 27/05/2020 de <http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/triangulación.html>
- Benthán, J. (2009). Recuperado el 09/10/2011 de, <http://www.biblioteca.org.ar/libros/134779.ptf>.
- Bevanger Lars. **“PORQUÉ NORUEGA ES EL MEJOR PAÍS DEL MUNDO PARA ESTAR PRESO”**. Recuperado el 19/04/2018 de, [www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160316](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160316)
- Carranza, Elías. **“SITUACIÓN PENITENCIARIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. ¿QUÉ HACER?”**. Recuperado en fecha 28/03/2018 de, <https://anuariocoh.uchile.cl/index.php/adh/article>
- Carrasco, E. **“EL PENSAMIENTO PENAL DE MICHEL FOUCAULT”**. Recuperado en fecha 28/07/2018 de, <https://journals.openedition.org.polis>
- **“CONVENCIÓN AMERICANA SOBRE DERECHOS HUMANOS”**. (1969). Recuperado en fecha 17/09/2012 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Convenci%C3%B3n\\_Americana\\_sobre\\_Derechos\\_Humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Convenci%C3%B3n_Americana_sobre_Derechos_Humanos)
- Convención contra la Tortura. **“PACTO INTERAMERICANO DE DERECHOS CIVILES Y POLÍTICOS”**. (1966). Recuperado en fecha 13/10/2011 de <http://www.z.ohchr.org/spanish/law/ccpr.htm>)
- Convención Contra La Tortura. **“CONVENCIÓN CONTRA LA TORTURA Y OTROS TRATOS O PENAS CRUELES, INHUMANAS O DEGRADANTES”**. (1987). Recuperado en fecha 13/10/2011 de, <http://es.wikipedia.org>.

- **“DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE Y DEL CIUDADANO”**. (1789). Recuperado en fecha 17/09/2012 de <http://www.fmmeduccion.com.ar/Historia/Documentoshist/1789derechos.htm>
- **“DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS”**. Recuperado en fecha 17/09/2012 de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- **“DIARIO DE SESIONES DE LAS CORTES CONSTITUYENTES ESPAÑOLAS”**. (1869). N°120-150, Pág. 3537-4118. Recuperado en fecha 17/09/2012 de [http://www.google.co.ve/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=diario+de+sesiones+de+las+cortes+constituyentes+del+13+de+julio+de+1869&oq=diario+de+sesiones+de+las+cortes+constituyentes+del+13+de+julio+de+1869&gs\\_l=serp.3...51653.61610.2.65260.19.19.0.0.0.14.2267.23858.6-5j11j1j2.19.0...0.0...1c.1.EY4J9FxUnyl&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.r\\_qf.&fp=118e248e1678b59&biw=1249&bih=545](http://www.google.co.ve/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=diario+de+sesiones+de+las+cortes+constituyentes+del+13+de+julio+de+1869&oq=diario+de+sesiones+de+las+cortes+constituyentes+del+13+de+julio+de+1869&gs_l=serp.3...51653.61610.2.65260.19.19.0.0.0.14.2267.23858.6-5j11j1j2.19.0...0.0...1c.1.EY4J9FxUnyl&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=118e248e1678b59&biw=1249&bih=545)
- **“EL CARÁCTER HUMANISTA Y REHABILITADOR DE LA CÁRCEL”**. Una crítica desde la perspectiva foulcaultiana. Recuperado en fecha 28/03/2018 de, [www.saber.ula.ve/bitstream](http://www.saber.ula.ve/bitstream)
- Gavironda, M. (2001). **“DIAGNÓSTICO DE LOS CENTROS PENITENCIARIOS EN VENEZUELA Y LINEAMIENTOS GENERALES PARA SU ADMINISTRACIÓN POR CONCESIÓN”**. Recuperado en fecha 05/04/2013 de [http://www.bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/p161.pdf](http://www.bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/p161.pdf)
- Huarcaya, Bernabé. (2015). **“SISTEMA PENITENCIARIO EN SUIZA”**. Recuperado en fecha 19/04/2018 de, [sistemaspenitenciariosdelmundo.blogspot.com](http://sistemaspenitenciariosdelmundo.blogspot.com)
- **“JUSTICIA PENAL Y TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA EN AMÉRICA LATINA”**. (1997). Recuperado en fecha 17/09/2012 de

[http://books.google.co.ve/books/about/Justicia penal y transici%C3%B3n democr%C3%A1tica.html?id=koqUcxoCZh0C&redir\\_esc=y](http://books.google.co.ve/books/about/Justicia_penal_y_transici%C3%B3n_democr%C3%A1tica.html?id=koqUcxoCZh0C&redir_esc=y)

- **“MANUAL PARA ADMINISTRADORES PENITENCIARIOS”**. Recuperado en fecha 29/05/2018 de, <http://www.unodc.org>
- Marcano, Luisa. (2012). **“ESTUDIO VOCACIONAL Y APTITUDINAL DEL RECLUSO DEL INTERNADO JUDICIAL CARABOBO, COMO ESTRATEGIA PENITENCIARIA UNIVERSITARIA”**. Recuperado en fecha 21/02/2020 de [mriuc.bcuc.edu.ve](http://mriuc.bcuc.edu.ve)
- Murillo, Roy. (2009). **“MODERNAS TENDENCIAS EN EL DERECHO PENITENCIARIO. LAS PROPUESTAS DEL DERECHO PENITENCIARIO MÍNIMO, EL DERECHO PENITENCIARIO DEL ENEMIGO Y LAS REFORMAS DEL 2003 EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO PENITENCIARIO ESPAÑOL”**. Recuperado en fecha 20/02/2020 de <https://core.ac.uk/download/pdf/29400948.pdf>
- **“OBSERVATORIO VENEZOLANO DE PRISIONES”**. Recuperado en fecha 13/06/2018 de, [www.el-nacional.com](http://www.el-nacional.com)
- Ochoa, Anny. (2017). **“EL SISTEMA PENITENCIARIO HONDUREÑO Y SUS DESAFIOS DE CARA A LOS DERECHOS HUMANOS COMO REFERENTE DE DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE”**. Recuperado en fecha 02/02/2020 de <https://issuu.com/doctorado>
- **“PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS CIVILES Y POLÍTICOS”**. (1966). Recuperado en fecha 17/09/2012 de <http://www2.ohchr.org/spanish/law/ccpr.htm>
- Perozo, Luís. (2013). **“SENTENCIADOS A LA CÁRCEL REAL”**. Recuperado en fecha 02/03/2020 de <https://correodelara.com/sentenciados-a-la-carcel-real/>

- Platón, Kant, Sócrates y Aristóteles (2012). **“ÉTICA, MORAL y AXIOLOGÍA”**. Recuperado, en fecha 17/09/2012 de <http://html.rincondelvago.com/etica-moral-y-axiologia.html>
- **“PRISIONES DE VENEZUELA”**. Recuperado en fecha 12/06/2018 de <https://www.prison-Insider.com>
- **“REGLAS MÍNIMAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RECLUSOS”**. Recuperado, en fecha 31/05/2018 de [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org)
- Reyes, T. (2011). **“MÉTODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN: LOS GRUPOS FOCALES Y EL ESTUDIO DE CASO”**. Recuperado en fecha 28/10/2011 de, <http://fidhernandez.cl/down/investigación>.
- Sales, Albert. (2018). **“LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS INTERNOS EXTRANJEROS EN EL CENTRO PENITENCIARIO LLEDONERS”**. Recuperado en fecha 21/02/2020 de <https://www.tesisenred.net>
- Sierra, Javier (2012). **“APUNTES SOBRE LOS SISTEMAS PENITENCIARIOS EN LOS PAÍSES NÓRDICOS Y BÁLTICOS”**. Universidad de Murcia. Recuperado en fecha 18/04/2018 de, <https://webs.um.es>
- Valera, Iris (2019). Nota de Prensa. Correo del Orinoco. **“98.3% DE CENTROS CARCELARIOS DEL PAÍS CUENTA CON NUEVO RÉGIMEN PENITENCIARIO”**. Recuperado en fecha 27/08/2019 de, <https://www.correodelorinoco.gob.ve>
- Villegas, H. (2004). **“SITUACIÓN PENITENCIARIA”**. Recuperado en fecha 15/10/2011 de, <http://www.monografías.com/trabajos>

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	<b>LA GERENCIA PENITENCIARIA CON SENTIDO HUMANO</b>
Subtítulo	

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Marco Aurelio García Sardi	CVLAC	<b>8.441.482</b>
	e-mail	<b>marcomag42@gmail.com</b>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

#### Palabras o frases claves:

Gerencia penitenciaria, Sentido humano, Modelo teórico, Cárcel, Penitenciarias, Procesados, Penados, Rehabilitación y reinserción social

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
<b>Gerencia</b>	<b>Derecho</b>

### Resumen (abstract):

Este Trabajo de Ascenso a la Categoría de Profesor Agregado está constituido por una producción científica de carácter innovador, está dirigido a profundizar teóricamente sobre la formación de un Gerente Penitenciario con Sentido Humano a la luz de aportar las políticas públicas que necesita el país. Se planteó con el objetivo de construir teóricamente un modelo de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano como elemento decisivo en la transformación del Sistema Penitenciario Venezolano, a través del establecimiento de criterios, factores, categorías y principios necesarios, apegados a la realidad carcelaria nacional. Para lo que se exploró acerca de los antecedentes históricos que enmarcaron la forma de pensar al sistema penitenciario como una institución cuya metodología ideológica era y todavía es una manera de castigar, penalizar o sancionar al delincuente, y no como una experiencia que permitiese su rehabilitación y reinserción social. Paradigma difícil de transformar por una política represiva del estado y, por la falta de personal profesional previamente humanizado y comprometido con una política de regeneración social, así como por las inadecuadas estructuras penitenciarias no acordes con las normas de construcción, diseño internacional y demás principios rectores constitucionales y legales de dignificación e implementación de Derechos Humanos. Por esta situación se hace referencia a los principales convenios o tratados sobre Derechos humanos suscritos y ratificados por Venezuela. Así como, se toman como elementos epistémicos ideas de connotados autores como Morín, Maslow, Rogers, Moscovici, Herzberg, Andrades entre otros. Aportes que en su conjunto definen una comprensión integral de la realidad penitenciaria que prefiguran un enfoque que permitió la construcción teórica del modelo de Gerencia Penitenciaria con Sentido Humano. Es un estudio planteado bajo un enfoque cualitativo, dentro del método de investigación fenomenológico con diseño documental y de campo, utilizando la técnica de triangulación de las fuentes de datos histórico-documentales, contemporáneas, de investigaciones, artículos y utilizando como trabajo de campo la entrevista estructurada con preguntas abiertas de informantes claves del medio penitenciario.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año      Mes      Día

--	--	--

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
T.A.-GarcíaS,MarcoA.doc	<b>Aplication/word</b>

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**Licenciado(a)** Trabajo Ascenso

---

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Prof. Agregado

---

**Área de Estudio:** Ciencias Sociales, Gerencia de Recursos Humanos

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:20

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO**  
Secretario

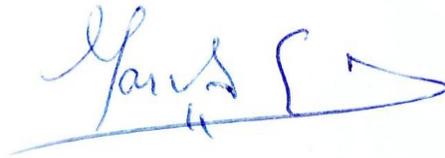


C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marco A. García S.', with a long horizontal line extending to the right from the end of the signature.

---

**Prof. Marco A. García S.**  
**Autor**