



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL VINCULADO AL SISTEMA
PENITENCIARIO NACIONAL. APROXIMACIÓN TRANSFORMADORA
DESDE LA EDUCACIÓN VENEZOLANA**

Autor: MSc. Joan C. Carmona O.

Bárbula, julio 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL VINCULADO AL SISTEMA
PENITENCIARIO NACIONAL. APROXIMACIÓN TRANSFORMADORA
DESDE LA EDUCACIÓN VENEZOLANA**

Tesis Doctoral presentada ante la Facultad de Ciencias de la Educación de la Excelentísima Universidad de Carabobo para optar al título de Doctor en Educación

Autor: **MSc. Joan C. Carmona O.**

Tutor (a): **Dra. Amada Mogollón**

Bárbula, Julio 2023



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 145, 147, 148, y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL VINCULADO AL SISTEMA PENITENCIARIO NACIONAL. APROXIMACIÓN TRANSFORMADORA DESDE LA EDUCACIÓN VENEZOLANA

Presentada para optar al grado de **DOCTOR EN EDUCACIÓN** por el aspirante:

JOAN CARMONA

C.I.: V- 14.463.220

Realizada bajo la tutoría de la Dra. AMADA MOGLON, titular de la cédula de identidad N° V-4.070.192

Una vez evaluada la Tesis presentada, se decide que la misma está **APROBADA**.

En Bárbula, a los once días del mes de julio del año dos mil veintitrés.

Dr. Orlando Cáceres

C.I.: V-12.109.701

11/07/2023

Dra. Amada Mogollon

C.I.: V-4.070.192

11/07/2023

Dra. Thania Oberto

C.I.: V- 7.100.050

11/07/2023

SG/km



Dr. Wilfredo Illas

C.I.: 13.096.332

11/07/2023

Dra. Xiomara Pacheco

C.I.: V- 7.079.781

11/07/2023



DOCTORADO



DE 012 20

ACTA DE APROBACIÓN

Por medio de la presente acta, se hace constar que la Comisión Coordinadora del Doctorado en Educación, en uso de las atribuciones que le confiere el artículo N° 44, literal k), del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, consideró que el proyecto de tesis doctoral titulado: **Constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional. Aproximación transformadora desde la educación venezolana adscrita a la línea de investigación: Pedagogía, educación, didáctica y su relación multidisciplinaria con el hecho educativo**

Temática: *Ética y transformación social en los espacios profesionales e institucionales.*

Sub-temática: *Ética comunitaria. Formación ética. Profesional y de saberes.*

Joan Carmona

V-14.463.220

Reúne los requisitos exigidos para su aprobación

La Dra. Amada Mogollón realiza la tutoría de esta tesis

En Bárbula, a los cinco (05) días del mes de marzo de 2020.

Dra. Elsy Medina
Coordinadora del Programa



Actas

... *La Universidad Efectiva*



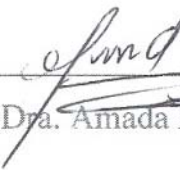
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe Dra. Amada Mogollón, titular de la cédula de identidad N° V- 4.070.192 en mi carácter de tutora de la tesis Doctoral titulada: **“CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL VINCULADO AL SISTEMA PENITENCIARIO NACIONAL. APROXIMACIÓN TRANSFORMADORA DESDE LA EDUCACIÓN VENEZOLANA”**, presentado por el ciudadano Joan Carlos Carmona Orozco, titular de la cédula de identidad N.º V- 14.463.220, para optar al Título de Doctor en Educación, hago constar que dicha tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Bárbula, a los 25 días de octubre de 2022


Dra. Amada Mogollón
C.I N° V- 4.070.192



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Joan Carlos Carmona Orozco C. I: V-14.463.220

Correo electrónico del participante: carmonajoanc@gmail.com

Tutor: Dra. Amada Mogollón C.I: V-4.070.192

Título del trabajo: CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL VINCULADO AL SISTEMA PENITENCIARIO NACIONAL. APROXIMACIÓN TRANSFORMADORA DESDE LA EDUCACIÓN VENEZOLANA.

Línea de Investigación: Pedagogía, Educación, Didáctica y su relación multidisciplinaria con el hecho educativo.

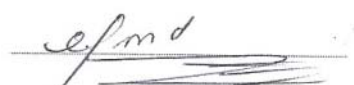
| SESIÓN | FECHA | HORA | ASUNTO TRATADO | OBSERVACIÓN |
|--------|------------|--------------------------|---|--|
| 01 | 05/03/2019 | 10:00 am a 12:30pm | Construcción y desconstrucción del tema abordado siguiendo la línea de investigación. | Describir la problematización, su intencionalidad y directrices. |
| 02 | 12/04/2019 | 10:00 am a 2:30pm | Arqueo de fuentes relacionadas con el entramado teórico. | Establecer la relación de las teorías con la intencionalidad de la investigación. |
| 03 | 02/05/2019 | 10:00 am a 12:30pm | Selección de la ruta metodológica pertinente. | Contextualizar la investigación respecto el paradigma fenomenológico interpretativo. |
| 04 | 24/05/2019 | 10:00 am a 1:30pm | Conformación del Proyecto Doctoral. | Asesoría y Revisión. |
| 05 | 10/06/2019 | 10:00 am a 4:00pm | Generar el constructo teórico. | Identificar los principios fundamentales que permitan ajustar el constructo. |
| 06 | 25/06/2019 | 10:00 am | Entrega del Proyecto a la Comisión Coordinadora del Doctorado en Educación. | Estudio y consideración. |
| 07 | 05/03/2020 | 9:00 am | Acta de Aprobación. | |

| | | | | |
|----|------------|--------------------|---|---|
| 08 | 07/10/2020 | 2:00 pm a 5:30pm | Secuencia y desarrollo de la tesis doctoral. | Asesoría por parte de la tutora |
| 09 | 08/12/2021 | 2:00 pm a 5:30pm | Recorrido constitutivo epistemológico y sus aportes. | Generar nuevas ideas para la construcción coherente y argumentada |
| 10 | 31/01/2022 | 2:00 pm a 5:30pm | Arquitectura narrativa de la tesis. | Conformar conceptos que se relacionen. |
| 11 | 01/03/2022 | 2:00 pm a 4:30pm | Selección de la técnica para recopilar la información y ámbito de la información. | Acciones a seguir. |
| 12 | 09/05/2022 | 10:00 am a 1:30pm | Revisión del instrumento. | Aportes y correcciones. |
| 13 | 11/05/2022 | 10:00 am | Entrevista en profundidad. | Recopilar, encontrar el sentido a los datos cualitativos. |
| 14 | 12/05/2022 | 10:00 am | Entrevista en profundidad. | Recopilar, encontrar el sentido a los datos cualitativos. |
| 15 | 13/05/2022 | 10:00 am | Entrevista en línea | Recopilar, encontrar el sentido a los datos cualitativos. |
| 16 | 14/05/2022 | 10:00 am | Entrevista en profundidad. | Recopilar, encontrar el sentido a los datos cualitativos. |
| 17 | 22/05/2022 | 10:00 am a 5:30pm | Interpretación de la información | Transcribir, organizar la información. |
| 18 | 29/05/2022 | 10:00 am a 5:30pm | Exposición de los hallazgos y teorización. | Analizar y teorizar. |
| 19 | 27/06/2022 | 10:00 am a 5:00 pm | Configuración del constructo teórico. | Red Semántica. |

TITULO DEFINITIVO: CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL VINCULADO AL SISTEMA PENITENCIARIO NACIONAL. APROXIMACIÓN TRANSFORMADORA DESDE LA EDUCACIÓN VENEZOLANA.

COMENTARIOS FINALES ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Grado antes mencionado.


TUTORA
C.I.: V-4.070.192


PARTICIPANTE
C.I.: V- 14.463.220



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 DOCTORADO EN EDUCACIÓN



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los artículos 145, 147, 148 y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el artículo 146 del citado reglamento, para estudiar la tesis titulada:

CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL VINCULADO AL SISTEMA PENITENCIARIO NACIONAL. APROXIMACIÓN TRANSFORMADORA DESDE LA EDUCACIÓN VENEZOLANA.

Presentado para optar al grado de DOCTOR EN EDUCACIÓN por el aspirante:

JOAN CARLOS CARMONA OROZCO

C.I: V-14.463.220

Realizado bajo la tutoría de la **DRA. AMADA MOGOLLÓN**, titular de cédula de identidad N° V- **4.070.192**.

Una vez evaluado el trabajo presentado se decide el mismo esta: _____

| Nombre | Apellido | Cedula | Firma |
|--------|----------|--------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

DEDICATORIA

Al Dios de Abrahán, Isaac y Jacob:
YAHVEH.

A la Santísima Virgen María.

RECONOCIMIENTO

A Dios Trino: Padre, Hijo y Espíritu Santo, por el amor que me ha manifestado a lo largo de mi existencia.

A la Santísima Virgen María, por su amor y protección maternal.

A mis familiares por su apoyo, especialmente el de mi madre: Omaira Orozco y mis extraordinarios hijos: Kenny Gabriel y Adrián Alfonso.

A la Universidad de Carabobo, por ser una de las instituciones académicas más prestigiosa de Venezuela.

A la Doctora Amada Mogollón, por sus valiosos aportes investigativos, reflexivos y secundar mi superación profesional e integral.

Al Doctor Orlando Cáceres, por su apoyo incondicional e inigualables contribuciones investigativas.

A mi Padre: Carlos Carmona (a los 6 años de su retorno a la casa de Dios) por el buen ejemplo que me dio.

ÍNDICE

| | Pág. |
|--|--------------|
| AVAL DEL TUTOR | IV |
| INFORME DE ACTIVIDADES | V |
| ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL | VII |
| DEDICATORIA | VIII |
| RECONOCIMIENTO | IX |
| ÍNDICE..... | X |
| TABLA DE FIGURAS..... | XVI |
| ÍNDICE DE TABLAS | XVIII |
| EPÍTOME | XIX |
| EPÍTOME | XX |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| PANORAMA DEL SISTEMA PENITENCIARIO NACIONAL..... | 7 |
| Cultura organizacional penitenciaria..... | 7 |
| Espacio conflictivo en las organizaciones penitenciarias..... | 10 |
| Interrogantes investigativas..... | 18 |
| Intencionalidades de la investigación | 19 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Intencionalidad estratégica</i> | 19 |
| <i>Intencionalidades tácticas</i> | 19 |
| Factores relevantes e importantes para el constructo teórico gerencial. | 20 |
| ENTRAMADO ONTO-EPISTEMOLÓGICO REFERENCIAL. | 22 |
| Cultura ética organizacional en el sistema penitenciario. | 23 |
| Procesos gerenciales en el sistema penitenciario desde el enfoque administrativo de cambio. | 33 |
| Praxeología de la gerencia penitenciaria. Una visión reflexiva en la práctica profesional..... | 41 |
| Del poder de los suplicios hacia una autoridad moral educativa..... | 50 |
| La educación inclusiva en el marco de la agenda 2030. Trato humanista en la vulnerabilidad de los privados de libertad. | 56 |
| Educación y ética como sistema de convivencia en el contexto de encierro. | 59 |
| Referentes investigativos..... | 64 |
| ABORDAJE METODOLÓGICO | 66 |
| Paradigma científico interpretativo..... | 66 |
| Naturaleza del enfoque cualitativo. | 69 |
| Cruce metódico fenomenológico - hermenéutico..... | 71 |

| | |
|---|------------|
| La fenomenología – hermenéutica en el marco de las ciencias de la educación..... | 73 |
| Escenario práctico de la intervención..... | 75 |
| Informantes clave | 76 |
| Medio estratégico para la extracción de la información..... | 77 |
| Técnica para el análisis de la información | 78 |
| Fases de instrumentación para el análisis de la información. | 79 |
| Fiabilidad de la investigación. | 81 |
| Principios bioéticos de la investigación. | 82 |
| SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 85 |
| Presentación de los escenarios y sus informantes clave. | 87 |
| Entrevista 1. | 90 |
| Entrevista 2. | 92 |
| Entrevista 3. | 95 |
| Análisis comparativo de las entrevistas..... | 99 |
| Fundamentación epistémica | 104 |
| Gerencia educativa en el sistema penitenciario | 104 |

| | |
|--|------------|
| Intervención ética gerencial como estrategias ante las adversidades el contexto penitenciario..... | 106 |
| Convivencia con sentido moral a través de la visión humanista de la educación..... | 107 |
| CONFIGURACIÓN DE UNA ÉTICA GERENCIAL EDUCATIVA..... | 109 |
| Categoría Universal 1: Gerente Docente Penitenciario. | 110 |
| Categoría Individual 1: Organización, Supervisión y Dirección. | 112 |
| Categoría Individual: Trabajo en equipo – Alianzas institucionales | 114 |
| Categoría Individual: Formación educativa – Cambios..... | 115 |
| Categoría Universal 2: Definición de Gerencia en el Sistema Penitenciario | 116 |
| Categoría Individual: Liderazgo, Compromiso Iniciativa y Creatividad | 117 |
| Categoría Individual: Trabajo en equipo | 118 |
| Categoría Individual: Estrategia de Adaptación–Formación Específica de docentes..... | 119 |
| Categoría Individual: Gerencia Educativa Trasformadora..... | 120 |
| Categoría Universal 3: Desafíos de la Gerencia Educativa en el Sistema Penitenciario | 121 |

| | |
|--|------------|
| Categoría Individual: Ambiente Adverso – Violencia | 122 |
| Categoría Individual: Docentes Multidisciplinarios y Especializados .. | 122 |
| Categoría Individual: Control de Grupos – Disciplina..... | 123 |
| Categoría Universal 4: Estrategias Gerenciales Educativas en el Sistema Penitenciario | 124 |
| Categoría Individual: Planificación en equipo | 125 |
| Categoría Individual: Comunicación – Atención | 126 |
| Categoría Individual: Valores – Reflexión..... | 127 |
| Categoría Universal 5: Fundamento Filosófico Gerencial en la Educación Penitenciaria | 128 |
| Categoría Individual: Ética profesional – Educación en Valores | 129 |
| Categoría Individual: Transformación social..... | 130 |
| Categoría Universal 6: Convivencia en el Sistema Penitenciario | 132 |
| Categoría Individual: Régimen disciplinario..... | 133 |
| Categoría Individual: Resolución de conflicto..... | 134 |
| Categoría Individual: Educación afectiva..... | 135 |
| REFLEXIONES TEORICAS: CONSTRUCTO ETICOGERENCIAL EDUCATIVO | 137 |

| | |
|--|------------|
| Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional. | |
| Aproximación Transformadora Desde La Educación Venezolana | 141 |
| Servidores públicos con conocimiento reflexivo | 141 |
| Estructuración y funcionamiento..... | 145 |
| REFERENCIAS | 149 |
| ANEXOS | 153 |
| Experiencia laboral | 154 |
| Producción Académica..... | 154 |

TABLA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Ideograma de las teorías abordadas. Carmona (2022)..... | 23 |
| Figura 2: Organigrama del Ministerio Penitenciario (2015)..... | 25 |
| Figura 3: Modelo de Cultura Ética Organizacional Penitenciaria. Carmona (2022) | 33 |
| Figura 4: Modelo de Procesos gerenciales en el sistema penitenciario desde un enfoque de cambio. Carmona (2022)..... | 41 |
| Figura 5: Epistemología de la Gerencia Penitenciaria. Carmona (2022)..... | 49 |
| Figura 6: Modelo de Autoridad Educativa en el Sistema Penitenciario. Carmona (2022)..... | 56 |
| Figura 7: Categorías universales y categorías individuales. Carmona (2022) | 102 |
| Figura 8: Ideograma de Gerencia Educativa Penitenciaria. Carmona (2022)..... | 105 |
| Figura 9: Adaptación categoría universal Gerente Docente Penitenciario. Carmona (2022) | 116 |
| Figura 10: Adaptación Categoría Individual: Gerencia Educativa Transformadora. Carmona (2022) | 121 |
| Figura 11: Adaptación Categoría Individual: Control de Grupos – Disciplina. Carmona (2022) | 124 |
| Figura 12: adaptación Categoría Individual: Valores – Reflexión. Carmona (2022) | 128 |

| | |
|--|-----|
| Figura 13: Adaptación Categoría Individual: Transformación social. Carmona (2022) | 132 |
| Figura 14: Adaptación Educación Efectiva para la Convivencia en el Sistema Penitenciario. Carmona (2022) | 136 |
| Figura 15: Adaptación Estructura del constructo teórico gerencial educativo en el Sistema Penitenciario. Carmona (2022)..... | 147 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1: Investigación educativa..... | 74 |
| Tabla 2: Estructura de los informantes clave | 80 |
| Tabla 3:Estructura de las categorías universales e individuales..... | 81 |
| Tabla 4: Entrevista 1. Carmona (2022) | 92 |
| Tabla 5: Entrevista 2. Carmona (2022). | 95 |
| Tabla 6: Entrevista 3. Carmona (2022). | 99 |
| Tabla 7: Categorías universales y categorías individuales. Carmona (2022)..... | 103 |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional.
Aproximación Transformadora desde la Educación Venezolana.**

Autor: **Joan Carmona Orozco**

Tutor: **Dra. Amada Mogollón**

Fecha: noviembre 2022

EPÍTOME

La finalidad de este trabajo de investigación es configurar un Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional con aproximación Transformadora desde la Educación Venezolana. Su desarrollo teórico hará énfasis de manera rigurosa en las nociones epistemológicas, ontológicas, axiológicas, praxeológicas de las ciencias educacionales, sus implicaciones sociales, éticas y función orientadora en los grupos heterogéneos del sistema penitenciario nacional. La metodología utilizada se inserta en el paradigma interpretativo, con una orientación fenomenológica hermenéutica del objeto de estudio. Para el análisis de datos de la investigación se dispuso de la aplicación de la entrevista a profundidad, donde surgió la necesidad de triangular la información, permitiendo así enriquecer y validar con mayor autenticidad el estudio. Finalmente, el trabajo se llevó a cabo dentro de establecimientos penitenciarios representativos de las regiones venezolanas: occidental, central, capital, y los llanos; donde se escogió como juicio transversal para la selección de los informantes clave, los aspectos que se mencionan a continuación: a) Gerentes con más de 15 años de experiencia en educación dentro los establecimientos penitenciarios; b) estar en condición de funcionarios activos en los centros penitenciarios y vinculados a los programas educativos de intervención en el proceso de reinserción.

Palabras Clave: Constructo, Gerencia, Sistema Penitenciario, Educación.

Línea de Investigación: Pedagogía, Educación, Didáctica y su relación multidisciplinaria con el hecho educativo.

Temática: Ética y Transformación Social en los espacios Profesionales e Institucionales.

Sub-Temática: Ética Comunitaria. Formación Ética, Profesional y de Saberes.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
POSTGRADUATE ADDRESS
PHD IN EDUCATION



Managerial Theoretical Construction Linked to the National Penitentiary System. Transformative Approach from Venezuelan Education.

Author **Joan Carmona Orozco**

Tutor: **Dra. Amada Mogollón**

Date: november 2022

EPÍTOME

The purpose of this research work is to configure a Managerial Theoretical Construct Linked to the National Penitentiary System with a Transformative approach from Venezuelan Education. Its theoretical development will rigorously emphasize the epistemological, ontological, axiological, and praxeological notions of the educational sciences, their social and ethical implications, and their guiding function in the heterogeneous groups of the national prison system. The methodology used is inserted in the interpretive paradigm, with a hermeneutical phenomenological orientation of the object of study. For the analysis of the research data, the application of the in-depth interview was available, where the need arose to triangulate the information, thus allowing the study to be enriched and validated with greater authenticity. Finally, the work was carried out within representative penitentiary establishments of the Venezuelan regions: western, central, capital, and the plains; where the aspects mentioned below were chosen as cross-sectional judgment for the selection of key informants: a) Managers with more than 15 years of experience in education within penitentiary establishments; b) be in the condition of active officials in penitentiary centers and linked to educational intervention programs in the reintegration process.

Keywords: Construct, Management, Penitentiary System, Education

Line of research: Pedagogy, education, didactics and its multidisciplinary relationship with the educational fact.

Theme: Ethics and social transformation in professional and institutional spaces.

Sub-Theme: Community ethics. Professional ethics training and knowledge.

INTRODUCCIÓN

Las fórmulas de reinserción social de los privados de libertad, el intento por la transformación humanista de las prisiones representa una labor compleja. Esta situación supone un compromiso de la sociedad y un derecho para el sujeto privado de libertad, después de todo en el sistema penitenciario existe un campo activo en el que abundan las experiencias, los proyectos, las investigaciones científicas y las reorganizaciones.

En este sentido, la gestión gerencial en el sistema penitenciario demanda la construcción de una gerencia con innovaciones en sus programas educativos y estructuras de acuerdo a las necesidades sociales, pero también en consonancia con los avances de la época, porque la realidad histórica y las particularidades del contexto de encierro -al menos en parte- requieren acrecentar sus horizontes al margen de todo contexto de vulnerabilidad de los derechos humanos teniendo en cuenta principalmente a su fundamentación ética, formación profesional y su mejora.

Con la construcción de una gerencia educativa transformadora, la praxis orientadora dentro del campo educativo penitenciario, viene a establecer un modo emergente de edificar una mejor sociedad en la cotidianidad del sistema penitenciario, ante los hilos tensionales que pulsán la vieja idea de represión. Para ello, el progreso de talento humano competente y comprometido, debe desarrollar un modelo de gestión orientado a fortalecer las competencias y el bienestar de los funcionarios del sistema penitenciario dentro de la cultura organizacional, donde se enfatice en la apropiación y compromiso con los principios y valores institucionales, la transparencia en la administración, el liderazgo y el empoderamiento desde la educación transformadora.

Un constructo teórico con nivel de valores dirige el comportamiento que debe tener los miembros de la organización. En este marco, la práctica diaria de funcionarios y funcionarias fundamentada según los valores definidos por un Ministerio Penitenciario de Venezuela fortalecido, brinda un sistema capaz de asegurar la transformación social de las personas incursas en él, pero también garantizar los derechos constitucionales de los privados de libertad.

Desde esta perspectiva, la educación supone un papel fundamental en el compromiso de la sociedad y un derecho para el sujeto. En ella, se realizan esfuerzos que enfatizan siempre un carácter socializador, transformador y humanista en todas sus formas: oficiales y alternativas. Por tal motivo, me interesó escudriñar de manera rigurosa las principales perspectivas de la gerencia educativa en el sistema penitenciario de Venezuela, *porque “sólo la educación puede servir de instrumento penitenciario.”* (Foucault, 2009, p. 314).

En el mismo orden de ideas, la gerencia educativa en los centros penitenciarios estableció bases sólidas sobre la formación: qué se educa, cómo se educa y para qué se educa, tomando en cuenta el factor correlacional con la sociedad y el sujeto. Por ello, la necesidad de configurar un constructo teórico gerencial que transforme positivamente, desde la educación, la cultura organizacional penitenciaria en una cultura ética penitenciaria, entendiendo esta última, como la forma más depurada y mejor elaborada con categorías bien definidas. A continuación, algunos aspectos importantes:

- 1) Funcionarios con conocimiento para planificar, desarrollar, evaluar y alcanzar los objetivos o propósitos del sistema penitenciario e impulsar las políticas públicas inherentes y establecer un servicio social-humanista.
- 2) Equipos de trabajo multidisciplinario en las acciones del sistema penitenciario.
- 3) Una estructura horizontal, ágil, simplificada que proponga un clima organizacional adecuado y participativo.

- 4) Un proceso flexible de los cambios propuestos ante el contexto del sistema penitenciario. Y
- 5) Un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso, donde se comparta el éxito y el riesgo.

Dentro de este marco gerencial, se estableció relaciones profundas entre la realidad penitenciaria y las teorías educacionales con sentido ético transformador. Para ello, el presente estudio tuvo como propósito generar un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana, partiendo de realidades en los diversos establecimientos carcelarios del país, y con la finalidad de generar aportes inéditos significativos en la gerencia educativa del sistema penitenciario. A continuación, la investigación se encuentra organizada de la siguiente manera:

Momento I: denominado panorama del sistema penitenciario nacional, donde se describió aspectos relacionados con la gerencia en los sistemas penitenciarios desde la cultura organizacional carcelaria tomando en cuenta que muchos teóricos de la gerencia han comenzado a reconocer la importante función que la cultura desempeña en los integrantes de una organización en el marco de sus creencias, juicios, valores, presunciones, y conductas, siendo estas la forma de ser de una organización que le orientan a percibir, sentir y actuar.

Así mismo, se representó el funcionamiento y estructura del sistema carcelario venezolano estableciendo una analogía desde los niveles de la cultura organizacional, identificando el espacio conflictivo y crisis generalizada en las organizaciones penitenciarias como consecuencia de carencias de políticas gerenciales orientadas a promover la reinserción social. Una evidencia más de cultura organizacional penitenciaria desarrollada al margen de procesos fundamentados en base a los valores éticos.

Luego, se establecieron un sendero reflexivo de interrogantes sobre la interrelación entre la realidad en el sistema penitenciario y la gerencia educativa, las cuales crearon un espacio interpretativo que proporcione cuestionamientos generalizados desde la visión epistemológica, ontológica, axiológico y praxeológica del objeto de estudio, es decir, las intencionalidades traducidas en la línea maestraestratégica y las líneas tácticas orientadas a un proceso de modernización transformadora.

Finalmente, en el primer momento se presentaron los factores relevantes de la gerencia vinculada al sistema penitenciario, en el proceso transformador desde la educación venezolana para abarcar factores importantes de la comunidad científica entorno a la reflexión y práctica de las acciones educativas y éticas, desde la visión de la bioética, establecida en el Código De Ética Para La Vida, teniendo como orientación el amor y el respeto por la vida, su dignidad y todo lo que la sustenta.

Momento II: denominado entramado onto-epistemológico referencial, permitió realizar un acercamiento epistemológico partiendo de una cultura organizacional penitenciaria que se manifestó en el cómo los servidores públicos perciben la realidad del contexto carcelario, y de cómo esa forma de percibir define un patrón de creencias y conductas de la organización. Asimismo, se buscó sustentar que la gerencia esta ajustada por un proceso social en constante progreso, por consiguiente, sus principios no permanecen estáticos ni predicen taxativamente todos los eventos de la gestión administrativa.

De igual manera, se planteó el desarrollo de una teoría basada en la práctica del aprendizaje teórico adquirido o comúnmente denominada, “Aprendizaje Reflexivo” como el auténtico referente en el tópico de la profesionalización. Además, en este momento de la investigación se hizo referencia teórica al ambiente educativo del sistema penitenciario, en cuanto a la autoridad gerencial de quienes ejercen el poder desde la educación hasta llegar al desarrollo de una educación inclusiva y

equitativa de calidad es la base para corregir la vida de las personas privadas de libertad.

Finalmente, en este compendio de referencias teóricas se planteó la Teoría General de Sistemas para conocer el fenómeno sociocultural de contexto penitenciario y discutir su funcionamiento considerándolo respecto al todo; y la autopoiesis como principio ético en los sistemas educacionales, los cuales suponen una terapia de autoconocimiento, es decir, un proceso estructurado y organizado de reflexión profunda de la conciencia humana

Momento III: En este momento se prescribió que la realidad en esta investigación se encontró fundamentada en el paradigma interpretativo y un enfoque cualitativo, el cual representa un reto, un desafío, una especie de laboratorio social donde la vida cotidiana del sistema penitenciario es sometida a ensayos o experimentos. Además, como fundamentación epistémica elegida, se propuso en esta investigación, el método fenomenológico- hermenéutico.

En el mismo orden de ideas, en el tercer momento la investigación estuvo caracterizada por la intervención en escenarios adscritos al Ministerio del Poder Popular para el Servicio Penitenciario con sedes en estados importantes del territorio nacional y sujetos con una significativa experiencia en el contexto carcelario venezolano.

Y finalmente, la técnica de análisis de investigación coincidió, con el proceso planteado por la técnica de análisis de datos cualitativos que se basó en el estudio de contenidos. Fue necesario separar en partes los componentes y vaciar en matrices, de allí surgieron relaciones que implicaron un proceso de categorización y codificación.

Momento IV: En este momento se desglosaron las diferentes entrevistas y las narraciones transcritas del grupo de informantes clave donde se evidenciaron las realidades, de allí se obtuvo las diferentes categorías asociadas a las teorías

planteadas para así, hacer la vinculación de todos estos hallazgos, luego llegar a la categorización y finalmente a la triangulación de los resultados.

Momento V: en este momento se presentó las ideas de la teorización como un proceso que implicó un acto intelectual, racional, creativo y reflexivo sobre el contexto estudiado. Aquí surgieron las ideas científicas, que abrieron una brecha hacia una aproximación teórica del objeto de estudio, el cual se interpretó de manera concreta y abductiva.

Con esta investigación doctoral generó un camino epistemológico una vez obtenidos los datos cualitativos y su vinculación con los referentes teóricos, para crear espacios de meditación ética que permitan configurar una convivencia sana, de aceptación entre los privados de libertad y con los servidores públicos en una línea investigativa pedagógica.

Y finalmente, se planteó en el momento VII la culminación del hito referencial entre los hallazgos y el arte reflexivo para configurar una ética gerencial educativa en el sistema penitenciario nacional. En este sentido, el marco del estudio se hizo necesario plantear ciertos propósitos que ayudaron al logro de la meta macro en cuestión. Así pues, de forma global se creó la configuración de un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana. Cabe resaltar que aun cuando existen muchas maneras de abordarlo en esta investigación me enfoqué en el aspecto ético ya que, la ética permite guiarse o seguir ciertos códigos que luego de ser internalizados guían y generan muestras o ausencias de moral.

MOMENTO I

PANORAMA DEL SISTEMA PENITENCIARIO NACIONAL.

La educación del detenido es, por parte del poder público, una precaución indispensable en el interés de la sociedad a la vez que una obligación frente al detenido.

Michel Foucault

Cultura organizacional penitenciaria.

Las organizaciones son entidades que permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden alcanzar por personas actuando de manera individual. Estas pueden ser grandes o pequeñas, locales o globales, pero representadas en la unidad coordinada por lo menos de dos personas quienes trabajan hacia una meta o fines en común. La cultura de las organizaciones también posee un poderoso impacto sobre el comportamiento individual y sobre el desempeño organizacional.

La cultura de las organizaciones puede ser positivas o negativas. Las primeras ayudan a mejorar la productividad, pero las segundas pueden distorsionar el comportamiento, romper la eficacia de los grupos y entorpecer el impacto que puede tener una organización bien pensada. De allí, que la gerencia eficaz sabe qué busca en términos de estructura, procesos y cultura.

Las instituciones penitenciarias como modalidad específica de una organización, también ejercen un sistema de autoridad, estatus y poder, y las personas que integran estas organizaciones poseen distintas necesidades de los diversos sistemas sociales;

por ende, está llamada a implementar una serie de valores que ayuden a sus integrantes desarrollar actividades útiles de manera responsable y honesta.

Esto significa, que la organización debe construir para sí misma una autentica cultura organizacional. Según Schein (1988), la cultura organizacional se define como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (p. 02)

No obstante, a nivel mundial la gama de autores que han abordado este tema en el marco de las investigaciones científicas es suficientemente amplia, sus enfoques son variados y dependen de perspectivas distintas, pero en general, el hilo conductor que representa a la cultura organizacional se puede agrupar en tres categorías: *los que la definen como el conjunto de juicios y creencias compartidas por miembros de la organización. Los que la definen como un conjunto de conductas compartida por miembros de la organización, y los que combinan las dos primeras categorías.* Haburguer (2009, p.27)

Desde esta perspectiva, la manera de ser de una organización presume una interdependencia entre los juicios, creencias, normas, valoraciones y presunciones, con las conductas, ante las dificultades u oportunidades de adaptación a las situaciones diversas de orden externo o interno, estableciendo así que la cultura organizacional del sistema penitenciario, supone la forma dedesenvolvimiento de los funcionarios ante los problemas de orden interno o externo, las oportunidades de gestión y la adaptación a los cambios.

En este sentido, las organizaciones penitenciarias del presente se convierten en un sello común que los hace diferentes del resto de las organizaciones del sector dándole una imagen colectiva única, sin otra de su característica, donde sus

integrantes perciben y tienen pensamientos afines, generan valores semejantes, y un conjunto de creencias, símbolos y códigos de comunicación en su convivir cotidiano.

En el mismo orden de ideas, Guerrero (2013) afirma:

Es ahí, en la cotidianidad, que se crea la cultura organizacional de la cárcel, a través de las historias de actores y trabajadores, cada uno desde su propia subjetividad, la cárcel atrapa a los sujetos con su crudeza más allá de la propia organización, la prisión se convierte así en una prisión psíquica, un encierro que se lleva por dentro, aún al salir de la institución. (p. 05)

Por ello, se puede concebir a la cultura organizacional en el sistema penitenciario como el conjunto de creencias, valoraciones y presunciones representados en normas, actitudes que orientan la conducta de sus miembros en diferentes situaciones y relaciones que van desde la percepción, el sentir y el juzgar. Sin embargo, el desafío que tiene el sistema penitenciario es lograr coherencia ética en las particularidades estructurales de las dos categorías ya establecidas: entre los juicios, creencias, normas, apreciaciones y presunciones, con la conducta.

Esta acción supone modificar la cultura organizacional, pero esto puede ser extremadamente difícil porque a pesar que las conductas son más visibles y moldeables, la mayoría de los miembros de una organización no son conscientes de los valores que los unen, es decir, el conjunto de creencias compartidas en el sistema penitenciario es menos perceptibles y más recónditos, por lo tanto, más resistentes al cambio.

No obstante, para esta tarea es clave tomar como función fundamental de la acción socioeducativa el cambio organizacional y de convivencia en el marco institucional de centros cerrados. Por ello, la Organización Internacional para el Trabajo (OIT) en el Informe Internacional de Formación para Profesionales para la Reinserción Social de las Personas Privadas de Libertad (2021), destaca lo siguiente:

La incorporación de la educación formal y no formal, las dinámicas socio-educativas y socio-laborales en general deben ser una herramienta de

transformación organizacional y de la cotidianeidad de la experiencia de encierro punitivo. [...] En este sentido, lo socioeducativo deja de ser un programa, un servicio o una acción puntual para pasar a ser un eje de transformación organizacional de la vida cotidiana de la Persona privada delibertad y de los operadores carcelarios. (p.20)

El principal objetivo de las organizaciones penitenciarias es transformar el uso del tiempo y de los operadores en la vida cotidiana de las cárceles, esto implica que una cultura organizacional penitenciaria sería exitosa, si y solo si, es capaz de desarrollar e implementar una educación moral cuyo producto más genuino es la ética de la organización, que más tarde se transformaría en una cultura con talento ético.

Espacio conflictivo en las organizaciones penitenciarias.

El desarrollo general de los sistemas penitenciarios muestra algunas particularidades que son estructurales, y forma parte de la compleja red de organizaciones que configuran el sistema judicial de cada estado. Las más comunes son conforme a estereotipos de: violencia, corrupción y su efecto reproductor. Por ello, es necesario señalar que esas características estructurales presentan niveles de intensidad que son circunstanciales, porque cada uno de ellos difiere según la cultura organizacional de lugares concretos.

En el mismo orden de ideas, se conoce como el "standard" más controlado de violencia, corrupción y reproducción, a los sistemas penales europeos occidentales, y, por el contrario, en el polo opuesto, los niveles más altos se registran en los países en vía de desarrollo. La razón de esto podría estar justificado en que las naciones en vía de progreso han sido víctima de los sistemas industrializados con carácter netamente consumista y el volumen de pobreza se ha elevado con mayor rango en estos estados.

Por regla general, los sistemas penitenciarios con características adversas están etiquetados con un panorama de cárceles con condiciones alimentarias, sanitarias e higiénicas deficientes; hacinamiento; alto nivel de violencia; personal poco especializado y mal remunerado; retardos judiciales; escasa oportunidad educativa y

laboral; evidentes diferencias en el trato de los privados de libertad e ilegalidades en las prácticas internas.

En el resto de las instituciones penitenciarias, el alto nivel de violencia, corrupción y reproducción, se evidencian con un fragmento policial de gran poder y poco o ningún control; un aparato judicial frágil y burocratizado con apariencia de castigo. Este puede no desaparecer en su totalidad como producción de dolor físico para la obtención de información, sino que en ocasiones tiene por propósito la destrucción de la autoestima y la mente, lo que Foucault llama castigo del "alma", asignándoles la función de reproducción de violencia mediante la transmisión del terror.

En este marco, las críticas realizadas en el siglo XIX a los mecanismos modernos de justicia aplicados al sistema penitenciario, conservan aún *“un fondo suplicante, un fondo que no está por completo dominado, sino que se haya disfrazado, cada vez más ampliamente, por una penalidad de lo no corporal”* Foucault (2009, p. 25). Una evidencia más de cultura organizacional penitenciaria desarrollada al margen de procesos fundamentados en base a los valores éticos.

Sin duda alguna, se tiene la sensación que en los establecimientos penitenciarios, el castigo está fuera del marco de las torturas presentes en la Ilustración (siglo XVIII), por el contrario, son efecto de una nueva forma de condena, donde se yuxtaponen para el bienestar del privado de libertad: los penitenciaritas, médicos, educadores, psicólogos, abogados, vigilantes, y demás funcionarios quedan sujeto a un sistema que presenta una distinción poco plausible entre el delito y la persona.

Sin embargo, en rigor, y pese a que objetivamente sea ese el efecto que produce, no se cree sea la correcta intencionalidad, sino que el problema en el sistema penitenciario revela una prisión con poder extremadamente frágil, porque no logra resolver satisfactoriamente la conflictividad violenta de la misma, probablemente por condiciones materiales y humanas considerablemente adversas. Es decir, que el

castigo en el sistema penitenciario está revelando que los integrantes de estas organizaciones apelen al terror, lo que es clara manifestación de que padece mucho miedo.

Así mismo, este hecho sostiene que los sistemas penitenciarios tal responsabilidad tienda a lavarse las manos ante el problema, pues, este cerco influenciado por el control social de los mecanismos de justicia es impulsado por tendencias internas a aplicar el castigo que conviene, carente de derechos humanos, donde “*la abstracta teoría jurídica que demanda la venganza de la ley, haciendo a un lado la educación, es una negativa a aceptar la responsabilidad*”. Dewey (2014, p. 28).

Esta complejidad se demanda en las personas que necesitan reinserción, estimula una especie de perversión en su actuar, porque de fondo, en las organizaciones penitenciarias no se logra distinguir cuales son los caminos para llegar a comprender la línea de separación entre ser humano con su medio ambiente. Es decir, se requiere en el Sistema Penitenciario distinguir entre los hechos delictivos y el ser humano, pero también entre el sujeto moral y el medio que lo rodea porque si se desconocen estas condiciones los esfuerzos en educación serán ciegos.

Estudiar esta cuestión es indispensable para la intervención educacional, porque sin una respuesta al mencionado planteamiento, se corre el riesgo de desconocer los intereses que entran en juego en el sistema carcelario. El juzgar, imputar faltas, aplicar castigos son parte de ciertas condiciones culturales, por ende, el problema educativo representa una construcción compleja porque sugiere modificar los factores que influyen en los resultados futuro de acuerdo a la sociedad que se desea, siendo esta una precaución indispensable en el interés de la misma.

Es innegable que en un sistema penitenciario que posee más características negativas marcadas; las presunciones de validez del desarrollo de reinserción resultan más complejas. Inversamente, sus caracteres estructurales pueden disimularse más cuando sus caracteres negativos se presentan con menor nivel de intensidad y, por

ende, en los sistemas penitenciarios menos violentos el discurso puede presentar mayor credibilidad.

No obstante, es sabido que está claramente desprestigiado, porque en Latinoamérica, se enmarca entre los sistemas penales con caracteres negativos más intensos. En el caso de Venezuela, un diagnóstico realizado a comienzos de este siglo XXI por parte de una comisión de especialistas en materia penitenciaria arrojó que en la gerencia penitenciaria:

Existe afectación del trabajo de dirección, por la ausencia de un sistema general de organización, planificación y control; que, unido a la carencia de normas internas y procedimientos, impide aprovechar racionalmente la Ley de Régimen Penitenciario y el Reglamento para Internados Judiciales, de los cuales existe poco conocimiento. (p. 19)

Esta grave situación sobre las condiciones de las cárceles en Venezuela presume carencias de políticas gerenciales orientadas a promover la reinserción social, además del fondo suplicante planteado en los mecanismos modernos de la justicia criminal, un problema complejo, un signo más del fracaso del sistema administrativo de justicia y una situación inadmisibles en una sociedad democrática que dificulta la gerencia educativa dentro del entramado organizacional del sistema penitenciario nacional.

Una de las problemáticas presentes en el marco de programas de intervención educativa desde la gerencia, se evidencia en las tensiones contradictorias en la configuración de las políticas gerenciales con la contextualización del privado de libertad. Como ejemplo de ello, se puede mencionar el Código Orgánico Penitenciario Venezolano (COP, 2015), que establece en el artículo N° 155:

Toda persona privada de libertad puede redimir su pena a través de trabajo y el estudio, según sus capacidades y aptitudes, a razón de un día de reclusión por cada dos días de trabajo u horas de estudio de acuerdo a lo previsto en este código. En el caso de procesados y procesadas que se incorporen

voluntariamente al trabajo a al estudio, se les computará como tiempo redimido de ser aplicada la sentencia definitiva y ejecutoriada. (p. 22).

En este planteamiento legislativo, se desenvuelven tensiones contradictorias entre la “educación” y “la justicia”, la cual presenta dos argumentos:

Primero, que la única manera que ambos aspectos puedan convivir de manera positiva en el contexto del sistema penitenciario es concebir el estudio como un derecho humanitario que al parecer sólo sirve para alcanzar la libertad del sujeto que se encuentra en situación privativa a través de la reducción de la pena punitiva, lo que conceptualiza a la educación como una herramienta más del control en los mecanismos de justicia criminal presentes en el estado venezolano.

Segundo, aunque no explícito, asumir a la enseñanza en contextos de privación de libertad como una especificidad, desde una política pública, que implica ayudar al privado de libertad hacia asuntos exclusivamente administrativos como la organización escolar, el currículum, la formación, las pautas de promoción y certificación, pero no precisa con claridad la transformación del ser sujeto privado de libertad en su espiritualidad, reparación, servicio, compromiso, fraternidad y convivencia.

Dicho de otro modo, se puede destacar en el sentido más amplio que la educación penitenciaria está sujeta a beneficios judiciales; aunque pueda sugerir por parte del estado venezolano, una atención indispensable en el interés de la sociedad a la vez que un deber frente al privado de libertad. Por ello, la gerencia educativa debe reflexionar sobre: ¿Cuál es el interés de la sociedad sobre el detenido?, y ¿por qué se convierte la educación en una cosa necesaria para el sujeto?, de manera que la educación de acuerdo a su valor y utilidad se convierta en un aspecto de transformación verdadera. En este sentido, la mejor manera en que la gerencia educativa en el sistema penitenciario debe reflexionar es “*garantizando una*

educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (UNESCO, 2016, pp. 07).

La educación representa un derecho humano para los privados de libertad, constituye en síntesis el objetivo de desarrollar sustentabilidad en la sociedad con ambiciones educativas para dotar a todas las personas, especialmente los privados de libertad, de conocimientos y valores necesarios para vivir con dignidad, construir sus propias vidas y contribuir en la sociedad en la que viven.

Por esta razón, el interés de la sociedad venezolana debe estar en la reflexión sobre el vivir cotidiano de sus ciudadanos con respecto al proyecto de país que se quiere y recapacitar acerca de la educación en el sistema penitenciario sugiere la construcción de un país en el cual se logre el bienestar de la comunidad penitenciaria. Es decir, cumplir con la responsabilidad de devolver al país lo que se ha recibido de él, a través del compromiso de lograr tareas fundamentales para acabar con la pobreza, con el sufrimiento, la delincuencia, las desigualdades y con los abusos.

Sin embargo, la realidad penitenciaria en Venezuela sigue afrontando grandes retos, desde el paradigma del castigo. Por ello la Organización de Estados Americanos (OEA) a través de la Comisión Internacional de los Derechos Humanos, (CIDH, 2018), infiere en el informe del primer trimestre, que los investigadores enfatizaron como tema relevante la existencia de una *“dualidad en el sistema penitenciario que ha afectado la calidad de vida de los hombres y mujeres privados de libertad”* (p.766);y que consiste en una desfragmentación de la organización. Tal es el caso, del Ministerio para el Servicio Penitenciario quien no está apropiado de las políticas gerenciales, porque existen otras instituciones como Gobernaciones, Alcaldías, Policías, y otros entes de seguridad que mantienen en sus calabozos a personas privadas de libertad.

Esta dualidad que repercute en la gerencia educativa del sistema penitenciario, afecta al objetivo de desarrollo sostenible que propone la Unesco en su agenda para el año 2030 en los siguientes aspectos: déficit de docentes, de infraestructuras, de dotación y equipamientos, pero también el incremento de deserción escolar y el bajo rendimiento en los procesos de aprendizaje de los estudiantes privados de libertad. Al respecto, un dato significativo según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI), para el año 2019 la deserción escolar en Venezuela fue de 30% UCAB (2020), lo que empeora análogamente a la población penitenciaria, abriendo una posible brecha hacia el riesgo de variables no deseables en el marco del delito, la delincuencia., el sufrimiento y las desigualdades.

Este escenario, en parte, aunque se debe a la crisis política que ha sufrido el país a comienzo de este siglo XXI, con consecuencias en un colapso económico-social que ha afectado de manera significativa a la educación; se debe principalmente a las malas políticas gerenciales aplicadas al sistema penitenciario. Se evidencia una vez más, una especie de castigo en la responsabilidad del Estado Gerente a través de sus instituciones, bien sea Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia y/o Penitenciario, pero también de organizaciones civiles públicas y privadas.

Esta dualidad vulnera las condiciones de los penales e influye de forma negativa, ya que no sólo ponen en riesgo la vida de los privados de libertad, sino que las cárceles se estén convirtiendo en ghettos donde se hacen personas que están perdiendo la posibilidad de transformarse, dignificarse y de integrarse con valores éticos a la sociedad; además de invisibilizar el papel transformador que propone la agenda UNESCO para el año 2030, que garantiza una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos los privados de libertad. En otro orden de ideas, Hernández (2018), plantea que esta dualidad en el sistema penitenciario posee otra arista con el mismo sentido castigador y describe lo siguiente:

Los centros penitenciarios que cuentan con el nuevo régimen, las normas de convivencia y seguridad son dirigidas por el órgano rector. A diferencia de los centros penitenciarios, con el viejo régimen, donde las reglas y las normas, son emanadas por personas que liderizan estos ambientes, llamados “*Pranes*” (p. 14)

De manera simultánea, un informe Diagnóstico al Sistema Penitenciario de Venezuela de los últimos 15 años señala que los “*Pranes son líderes que han impuesto su autoridad de modo informal, su influencia es sólida y su dominio en ocasiones trasciende a los internos para llegar a pautar normas y restricciones en el comportamiento de los funcionarios*” (pp. 16).

Este patrón de influencia de premisas consideradas válidas marca una pauta compleja no solamente en la vida de los privados de libertad, sino también en el comportamiento de los integrantes de las organizaciones penitenciarias con respecto a las circunstancias estructurales ya mencionadas de violencia, corrupción y reproducción; porque como consecuencia, suelen ser enseñadas como forma de castigo inconsciente en el sistema penitenciario venezolano como manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas de adaptación externa y de integración interna.

Finalmente, ante este panorama el sistema penitenciario venezolano estaría en serias dificultades para gerenciar en estas condiciones adversas. Además, esta problemática planteada en las cárceles venezolanas no escapa de la emergencia de salud pública de interés internacional. Como bien es sabido, la cercanía en las zonas de encierro es considerada por la Organización Mundial de Salud (OMS) como un sitio de propagación de enfermedades, y la sobrepoblación carcelaria reproduce ese vector con un tono agravante.

La emergencia sanitaria por la pandemia COVID-19 asentó la realidad carcelaria e hizo poner en evidencia la precariedad de la que ya era una emergencia sanitaria previa antes de la pandemia, al tiempo que visibilizó el estado de excepción que reina

en el contexto de encierro. En consecuencia, es probable que las personas privadas de libertad y aquellas que viven o trabajan en entornos cerrados en sus proximidades, sean más vulnerables a la enfermedad COVID-19 que el resto de la sociedad.

Por esta condición situacional extra, se considera necesario que cada estado venezolano diseñe planes de emergencia que parta de los recursos e insumos disponibles en los distintos servicios del sistema penitenciario para afrontar los eventuales brotes de la enfermedad en la cárcel. Así mismo, las acciones de monitoreo remoto o presencial deben concentrarse en constatar que las medidas que se adopten en las cárceles para prevenir el COVID-19, respete los derechos humanos y dignidad de las personas.

Controlar la propagación de la infección en estos entornos es esencial para prevenir grandes brotes de COVID-19. En este sentido, la orientación penitenciaria debe priorizar la salud y el bienestar de todos los integrantes de las organizaciones penitenciarias, de los privados de libertad y los visitantes de estos entornos. Desde esta nueva perspectiva, todas las políticas penitenciarias en materia de reinserción deben ajustar un sistema paralelo de coordinación actualizado que reúna a los sectores de salud con los demás entes de servicio del sistema penitenciario: de justicia, de educación, de psicología, que mantenga al personal informado y preparado para garantizar los derechos humanos en las instalaciones.

Interrogantes investigativas

La reflexión realizada en el panorama penitenciario nacional presupone un contexto carcelario engañoso, donde no se suele dejar claro la lógica que se esconde detrás de la cultura organizacional penitenciaria, la cual manifiesta una situación compleja y dificultosa.

De allí el surgimiento de las siguientes interrogantes, sobre la interrelación entre la realidad en el sistema penitenciario y la gerencia educativa queda formulada en los

siguientes términos: ¿De qué manera se puede configurar un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana? ¿Cuáles son los fundamentos filosóficos para generar una ética gerencial educativa en el sistema penitenciario nacional?

Las perspectivas de las interrogantes planteadas van a admitir la creación de un espacio interpretativo que proporcione cuestionamientos generalizados desde la visión epistemológica, ontológica, axiológico y praxeológica del objeto de estudio, de esta manera se concibe la siguiente intención investigativa.

Intencionalidades de la investigación

Intencionalidad estratégica

Generar un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana.

Intencionalidades tácticas

1. Identificar los factores teóricos prácticos de la cultura organizacional en el sistema penitenciario nacional para descubrir la praxis gerencial educativa.
2. Develar la realidad educativa dentro del sistema penitenciario nacional en su entramado organizacional a fin de recontextualizar sus bases gerenciales.
3. Interpretar el mundo de vida de los gerentes educativos en el sistema penitenciario nacional con la finalidad de construir nuevos conocimientos en el proceso teórico- práctico dentro del contexto educativo venezolano.
4. Configurar una ética gerencial educativa en el sistema penitenciario nacional para la transformación social en los espacios profesionales e institucionales.

Factores relevantes e importantes para el constructo teórico gerencial.

El panorama expectante sobre el constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional, en el proceso transformador desde la educación venezolana pretende abarcar factores importantes para la comunidad científica en torno a la reflexión y práctica de las acciones educativas y éticas.

De acuerdo al Código De Ética Para La Vida (2011) *“Estas obligaciones se centran en la responsabilidad, de todas las instituciones, los colectivos e individuos, de procurar un desarrollo sustentable en la dimensión ambiental, cultural, social y política”* (p.13). Por tal motivo, es menester considerar un carácter de integración entre los aspectos normativos establecidos por el sistema penitenciario y los programas educativos desarrollados por entidades externas para consolidar acciones pedagógicas adecuadas de carácter formativo al momento de la interrelación.

Asimismo, establecer nuevas orientaciones en el desarrollo de las competencias socio-educativas para la comunidad penitenciaria que facilite, de acuerdo a las necesidades del ser privado de libertad, la reinserción social. Esto implica comprender formas de organización en las que los internos compartan formas de vivencia y convivencia en un espacio legítimo.

En el mismo orden de ideas, incentivar a las comunidades científicas de las organizaciones de enseñanza permanente, para desarrollar adaptaciones curriculares, atención a personas con dificultades de aprendizaje y necesidades educativas especiales dentro de las cárceles. Pero, también promover espacios de educación donde los distintos perfiles profesionales desarrollen acciones de asesoría integral para los privados de libertad, lo que implica coordinación de tareas pedagógicas útiles

y sugerencias sobre los distintos modelos educativos aplicables en el ámbito penitenciario.

Estas expectativas del objeto de estudio, vinculadas al sistema penitenciario nacional, deben considerarse desde la visión de la bioética, establecida en el Código De Ética Para La Vida,(CEV, 2011):

Que la sociedad venezolana logre expresar, a través de sus individuos y comunidades, el compromiso de realizar de manera responsable todo tipo de actividad humana, teniendo como orientación el amor y el respeto por la vida, su dignidad y todo lo que la sustenta. (p. 24)

De acuerdo al código, la operatividad y funcionamiento del sistema penitenciario debe estar presente los principios y valores tales como solidaridad, justicia y equidad entre los seres humanos que prestan servicio, como quienes lo reciben, en este caso la población privada de libertad. El reconocimiento de la ética y la comprensión de este sistema vulnerable y extremadamente complejo, sugiere una estrecha relación entre las probabilidades de acceder al bienestar social perdurable, generando obligaciones éticas directas e indirectas con el resto de los seres humanos que forman parte del contexto.

Finalmente, en Venezuela, el objetivo de los programas educativos penitenciarios según el Código Orgánico Penitenciario (2015) *“es fijar sanos criterios para la convivencia social y la transformación del hombre”* (p.11). Por esta razón, se espera vincular con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura haciendo énfasis en las metas del objetivo de la educación en el marco de acción para el año 2030, como nueva visión humanista, la cual recoge plenamente *“garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”* UNESCO (2016, p. 07).

MOMENTO II

ENTRAMADO ONTO-EPISTEMOLÓGICO REFERENCIAL.

La gerencia no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de empresa; es una función que se reparte entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

Henri Fayol

Una vez planteada la situación problemática en el sistema penitenciario venezolano como objeto de estudio y las intencionalidades de la investigación se presentan una serie de enfoques teóricos onto-epistemológicos y socio-educativos relevantes vinculadas al contexto de encierro con la finalidad de esbozar los diversos puntos de vista con fundamentación teórica al constructo de la presente investigación.(ver figura 1)

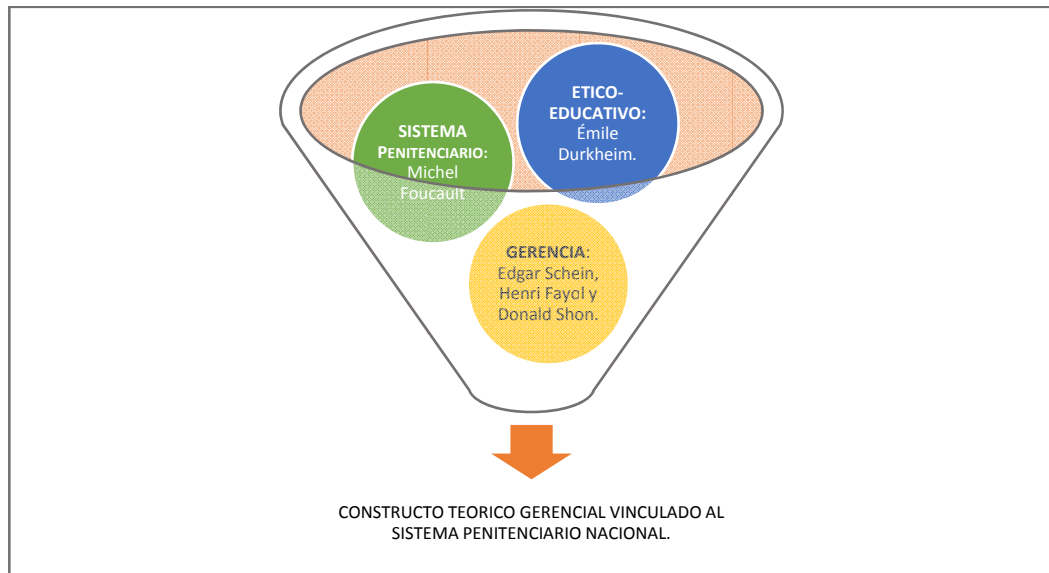


Figura 1: Ideograma de las teorías abordadas. Carmona (2022)

Cultura ética organizacional en el sistema penitenciario.

En el primer momento de la presente investigación se planteó el concepto de cultura organizacional como perspectiva que vislumbra el comportamiento de las personas que conforman el sistema penitenciario de acuerdo a sus limitaciones. Brevemente, la cultura organizacional penitenciaria se manifiesta en el cómo los funcionarios perciben la realidad del contexto carcelario (interno y externo), y de cómo esa forma de percibir define un patrón de creencias y conductas de la organización.

En efecto, en el sentido más amplio, **Schein (1988)** definió la cultura organizacional de la siguiente manera:

“Un patrón de suposiciones básicas – inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna – que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñados a nuevos miembros de como forma correcta de percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas. (p. 64)

Se ha verificado de acuerdo al autor, que la cultura organizacional destaca los supuestos, adaptaciones, percepciones y el aprendizaje. Este último, es de gran importancia con relación a la mejora de los operadores (funcionarios y privados de libertad) del sistema carcelario, porque implica que la cultura organizacional penitenciaria sería eficiente, al menos en parte, si posee la capacidad de desarrollar e implementar una educación moral cuyo producto más genuino es la ética de la organización, que más tarde se transformaría en una cultura con talento ético con carácter reproductivo. De este modo, cuando existen valores compartidos entre los empleados las organizaciones o las instituciones, estas se orientan de manera más eficaz.

Los principios éticos son deseos benevolentes en el afecto de las personas y guían su comportamiento. Por ello, fomentar conductas consistentes en todas las circunstancias del ambiente carcelario facilitará la idea de una sociedad sana respecto a lo que es correcto e incorrecto, tal como la creencia que delinquir es inmoral. Los principios éticos se transmiten de generación en generación y si se logra enseñar a través de los sistemas educacionales desde la gerencia sería de gran relevancia.

De cualquier forma, la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidas que ejercen influencia sobre las personas o grupos de la institución. Por ejemplo, los operadores del sistema penitenciario están influenciados para ser “buenos ciudadanos”, por consiguiente, la calidad del servicio que prestan en la organización es de gran importancia a la cultura porque se espera que los privados de libertad adopten el mismo comportamiento en la sociedad.

Para desarrollo de esta idea, conviene establecer una analogía en base a lo planteado por **Schein (1988)** quien sostiene que se puede identificar los factores de la cultura en una organización a partir de la observación de tres niveles. En este sentido, las bases normativas y las tendencias compartidas que de forma sutil y compleja sistematizan la vida social de las organizaciones penitenciarias serían las siguientes:

1. **El nivel del ambiente físico**, según el autor, comprende los edificios, la arquitectura, los equipos, los muebles, el vestuario de sus integrantes, los documentos, las oficinas y las zonas de la organización. En este marco, el sistema penitenciario de Venezuela, esta gerenciado por el Ministerio del Poder Popular para el Servicio Penitenciario, el cual es uno de los organismos que conforman el gabinete ministerial del Poder Ejecutivo de Venezuela. Este fue creado el 26 de julio de 2011, vía decreto N.º 8.266 y formalmente en gaceta oficial N.º 39.721. Su organigrama oficial está representado de la siguiente manera: (Ver figura 2)



MINISTERIO DEL PODER POPULAR
PARA EL SERVICIO PENITENCIARIO
ORGANIGRAMA GENERAL
MAYO, 2015

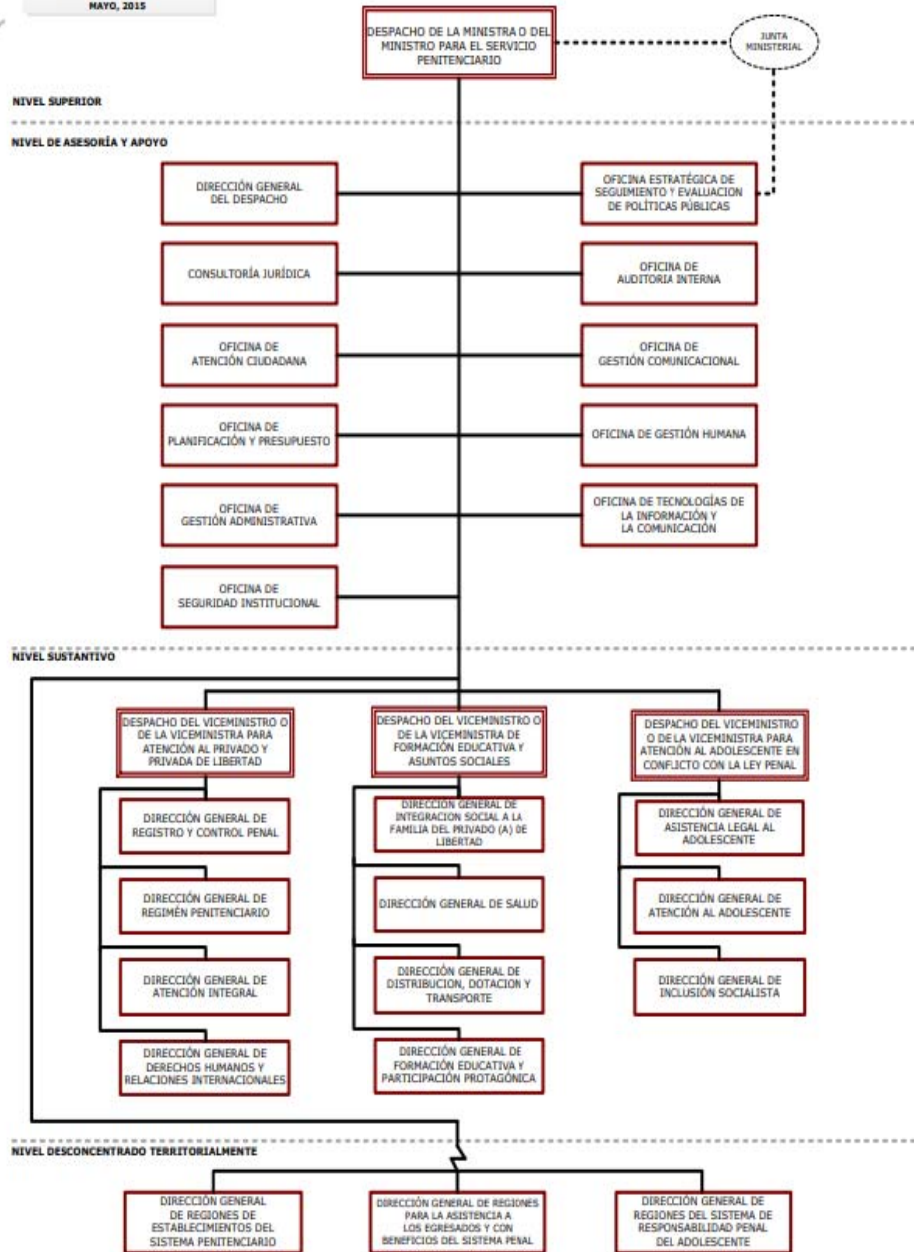


Figura 2: Organigrama del Ministerio Penitenciario (2015).

Este Ministerio, en el año 2013 propone reformar ante la Asamblea Nacional de Venezuela el Código Orgánico Procesal Penal (COPP); siendo en el año 2015 creado el Código Orgánico Penitenciario permitiendo modificar el Programa de Régimen de Confianza Tutelado, en conformidad con las normas, principios y valores consagrados en la Constitución de Venezuela; logrando la implementación de un Nuevo Régimen Penitenciario cuya misión es brindar un sistema capaz de asegurar la transformación social de las personas incurso en él.

Con respecto a las oficinas, está conformado por tres despachos de Viceministerios:

- El Viceministerio para la Atención al Privado y Privada de Libertad;
- El Viceministerio para la Atención al Adolescente en Conflicto, y;
- El Viceministerio de Formación Educativa y Asuntos Sociales.

Las zonas penitenciarias están estructuradas por: región capital, región central, región andina, región los llanos, región occidental, región nor-oriental y región sur oriental, donde la variedad de establecimientos se denomina: internados judiciales, centros penitenciarios, anexos femeninos, y entidades de atención a adolescentes varones y hembras.

En síntesis, el sistema penitenciario venezolano reconoce la pluralidad de los centros de reclusión, de acuerdo a lo establecido por el CÓDIGO ORGÁNICO PENITENCIARIO (2015) en el Artículo 23: *“Los establecimientos penitenciarios se clasifican en establecimientos penitenciarios de régimen cerrado y régimen abierto”*. Este escenario legal supone una dualidad que diferencia los segundos establecimientos de los primeros sólo por las fórmulas alternativas de reinserción ya que sus realidades son distintas.

Los establecimientos penitenciarios con régimen cerrado se clasifican en centros judiciales, que de acuerdo a determinadas características requieren de tratamientos específicos y distintos al resto, tales como: el género, la conducta, la condición o estatus judicial (penados y procesados), la rehabilitación de enfermedades, si son funcionarios o políticos privados de libertad, indígenas y adolescentes en conflicto. Los establecimientos con régimen abierto no poseen clasificación.

2. **El nivel de los valores**, dirige el comportamiento que deben tener los miembros de la organización. En este marco, la práctica diaria de los funcionarios y funcionarias han de estar fundamentados según los valores definidos por el Ministerio Penitenciario de Venezuela para brindar un sistema capaz de asegurar la transformación social de las personas incursas en él, pero también garantizar los derechos constitucionales de los privados de libertad.

Asimismo, la organización penitenciaria de Venezuela, en su página de web oficial, ha definido los siguientes valores:

- La solidaridad, ayudar sin recibir nada a cambio; por una verdadera convicción de igualdad y de justicia, sobre todo, con aquellos que han sido excluidos de la sociedad.
- La honestidad, en el entendido del respeto y la aplicación de las normas que regulan la ética y el buen comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Un nivel de conciencia enmarcado en la propiedad del espíritu humano, esto a través del reconocimiento interior del bien y del mal.
- Un compromiso que va más allá de cumplir con una obligación, que implica el no defraudar la confianza.

Además, los valores enunciados anteriormente se integran con lo siguiente:

- Orden en el seguimiento de procesos que demanden las políticas institucionales.

- Disciplina para los funcionarios que deben cumplir con las leyes y ordenamientos de la institución;
- Responsabilidad en el compromiso;
- Humildad en ser conscientes de las limitaciones e insuficiencias;
- Lealtad de los funcionarios que se dediquen a una labor social tan exigente como lo es la penitenciaria;
- Práctica del respeto, aprecio y valoración de las cualidades de las personas y sus derechos, sin importar su raza, sexo, nivel educativo o condición social, y;
- Trabajo en equipo para ayudar a los internos o internas en su camino hasta la reinserción en la sociedad.

Sin embargo, el riesgo que corre en este nivel puede presentarse en resultados idealizados o racionalizados, es decir, que posiblemente el comportamiento de los funcionarios y en general de los que integran el sistema penitenciario muestre sólo cómo les gustaría que fueran los valores, tal como se expresa en el deber ser configurado por la organización penitenciaria, pero no en realidad como son.

3. Es oportuno reconocer el tercer **nivel de los supuestos inconscientes** presentes en las organizaciones que plantea **Schein (1988)**, quien revela la forma en como un grupo organizacional percibe, piensa, siente y actúa. Esta situación supone cinco (5) dimensiones para poder hacerlas consientes en el constructo teórico gerencial del Sistema Penitenciario:

- a) **La relación que tiene el sistema penitenciario con el ambiente exterior**, esta dimensión tiene correspondencia con la misión transformadora que debe plantear toda organización en el marco de las políticas públicas dirigidas a los privados de libertad, su intencionalidad ontológica y el tipo de servicios que ofrece. Esta dimensión puede ser una relación de dominio y subordinación o bien armonía con el ambiente exterior.

En este marco la armonía de la organización penitenciaria consiste en brindar un sistema capaz de asegurar la transformación social de las personas incurso en él, así como su conversión en sujetos capaces de participar en la construcción de la sociedad más saludable. Sin embargo, cabe resaltar que para hacer consciente a la organización penitenciaria no suscriben ideologías políticas propuesta por cualquier gobierno, sino seguir los siguientes pasos:

- Reconstruir y analizar la historia de la organización penitenciaria, desde su origen o nacimiento, evolución histórica local hasta identificar sus momentos más dificultosos y los tiempos de transición presentes en la organización según los avances de la época, con la finalidad de develar que tipo de relación ha coexistido en su relación con la sociedad.
- Identificar la acción de la gerencia en cada episodio, de manera que se puedan ajustar las estrategias adecuadas y útiles en el contexto de cierre con la finalidad de abordar de manera eficiente y armoniosa los problemas que se puedan presentar en la organización penitenciaria.
- Describir las políticas y temas frecuentes en cada una de las épocas de manera de realizar un análisis reflexivo y consensuado que permita evidenciar las posibles fallas concurrentes en el sistema carcelario desde el origen hasta el presente.
- Verificar las razones que respaldaron las decisiones tomadas por las organizaciones penitenciarias con la finalidad de hacer que la misma (organización) en el presente sea consciente que el cambio cultural es un proceso de transformación, donde debe desaprenderse antes de que pueda aprenderse un nuevo comportamiento organizacional fundamentado en la ética.

b) **La naturaleza de la verdad y la realidad carcelaria**, representa los supuestos básicos, las reglas verbales y de actuación sobre la realidad; esta situación se traduce en la generalidad de los códigos de comunicación que tienen los privados de libertad para entenderse entre ellos y con los funcionarios; pero también, en su forma de vivir, aceptar y ser aceptados en el medio de convivencia.

Para Schein (1983), dentro de la naturaleza de la verdad y la realidad organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física los cuales se verifican a través de dos criterios objetivos: 1) la realidad definida en la naturaleza del tiempo y 2) la realidad definida en la naturaleza del espacio, por supuesto cabe aclarar que en el sistema penitenciario ambos pertenecen al dominio de la realidad social, verificada por consensos que tienen como base opiniones, dogmas, costumbres y principios.

Estos dos subdimensiones en la naturaleza de la realidad carcelaria, se clasificarían en:

- Naturaleza del tiempo, el cual permite identificar las decisiones recientes para compararlas con las razones del pasado y establecer cierta comparación discerniente de eficacia. Pero también, analizar las variaciones permitidas en los objetivos finales y el plazo de tiempo estimado para cada compromiso adquirido. Esto no es más que analizar cómo se utiliza el tiempo en el proceso de transformación de las organizaciones penitenciarias.
- Naturaleza del espacio, este permite verificar la eficiencia, estructuración y significados simbólicos referente a la propia realidad del contexto penitenciario. Asignar un grupo multidisciplinario que permita establecer y comparar diversas situaciones del contexto de encierro para llegar a sentir el beneficio del espacio y los supuestos que la sostienen.

c) **Las condiciones de la naturaleza humana de los funcionarios**, está reflejada por la visión buena o mala que tiene la organización de sus trabajadores. Lo que se desea, es que durante el proceso gerencial se pueda identificar los héroes de los villanos en el Sistema Carcelario para analizar los procedimientos de reclutamiento del mismo o selección de ellas utilizando los criterios de la organización penitenciaria.

No obstante, en esta dimensión también se busca analizar los criterios de evaluación de acuerdo a lo que parece ser valorizado y de lo que no, con la finalidad de establecer técnicas de control observando los supuestos implícitos que dan sustentos a los procedimientos gerenciales en el sistema penitenciario.

Es importante que cada organización, más aún en el sistema penitenciario, se reconozca las personas eficientes y las personas que implican el fracaso, para ello se debe conocer sus historias y de esta manera obtener la visión del hombre que está detrás de la organización, identificando lo que puede ser valorizado y lo que no.

d) **La naturaleza de la actividad de los funcionarios penitenciarios**, se refleja como la condición de los trabajadores penitenciarios referido exclusivamente a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente al ambiente. Aquí los funcionarios pueden ser proactivos o reactivos estando por encima o subordinados al ambiente penitenciario, es decir, refleja la condición natural del trabajo, sumiso a lo inevitable del contexto carcelario o a estar en armonía con su propia naturaleza humanista.

Esto implica identificar si las decisiones gerenciales que se toman están al servicio del sistema penitenciario o solo a un grupo de poder; para ellos es conveniente examinar los incidentes o acontecimientos críticos y las instancias de subordinación; para determinar si la organización trata con violación de normas de autoridad. Y finalmente.

e) **La naturaleza de las relaciones humanas**, se refiere a la manera en que los funcionarios actúan entre sí y con los privados de libertad; de esta manera se verifican los supuestos conductores de relaciones del sistema penitenciario. Para ello es conveniente examinar si las relaciones humanas son lineales basadas en tradición; colaterales basadas en cooperación, consenso y bienestar o, por el contrario; conflictivas basadas en el individualismo o la competencia.

Precisar qué tipo de relaciones humanas existen en el sistema penitenciario, para proponer modelos ideales de relaciones humanas entre todos los integrantes y examinar de manera continua las conductas y prácticas relacionadas con la convivencia entre los funcionarios de alta, media y baja jerarquía, entre sí y con los privados de libertad y sus familiares. De esta manera se podrá establecer proporciones en el poder interno, que permiten resolver los conflictos en forma menos negativa para todas las partes de la organización penitenciaria.

No cabe duda estar de acuerdo, al menos en parte, que identificar y modificar estas dimensiones antes expuestas influyen en los resultados futuros de manera positiva en las condiciones objetivas de los rasgos personales de la organización penitenciaria, en cierta forma abren brecha a una manifestación de la cultura ética que vendría a ser la versión más depurada y mejor elaborada de la cultura organizacional. Esta idea es de gran importancia para configurar un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana porque permite regular a través de la misma y de manera eficiente los actos de las personas que interactúan en dicho sistema. Aunado a esto, con la ética se conoce y se valora el significado de la vida humana: su dignidad, libertad, bien, verdad y ayuda a reflexionar sobre los principios más elementales que deben regir a los privados de libertad en una sociedad sana.

En este sentido el las organizaciones penitenciaria deberían estar impregnadas de categorías éticas, pero al parecer no siempre sucede así, y, paradójicamente muchos establecimientos carcelarios alcanzan implantar una cultura organizacional sin referencia explícita a las pautas morales, lo cual puede suceder porque la cultura organizacional esta más desarrollada que la cultura ética, mientras la primera se dedica a cuestiones sólo de administración y control, la segunda busca que todos sus procesos del sistema penitenciario estén fundamentados y desarrollados en base a los principios éticos que comparten los que integran la organización. (Ver figura 3)

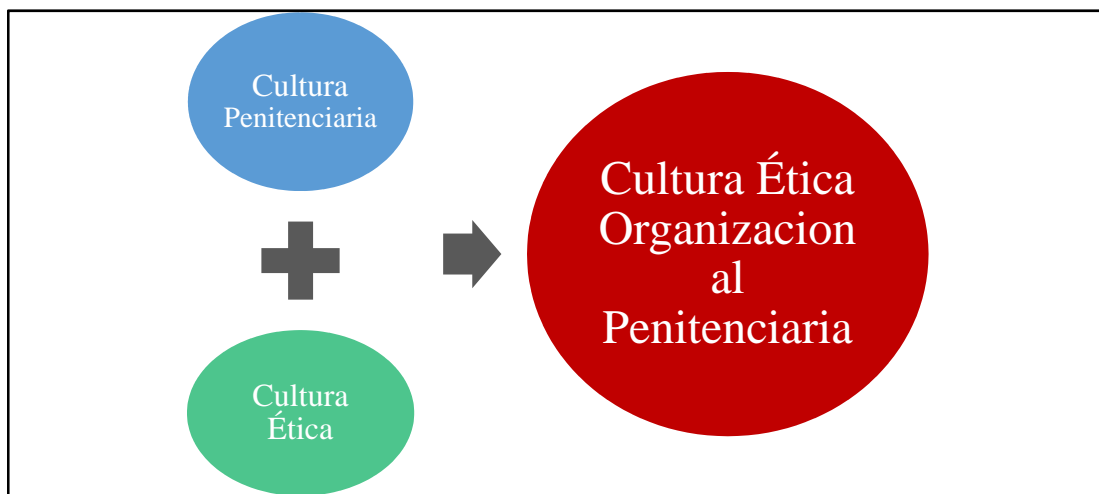


Figura 3: Modelo de Cultura Ética Organizacional Penitenciaria. Carmona (2022)

Procesos gerenciales en el sistema penitenciario desde el enfoque administrativo de cambio.

Los principios gerenciales del fayolismo como toda ciencia social poseen un carácter enunciativo, sin embargo, en la actualidad tienen plena validez tanto en la administración privada como en la administración pública. Así mismo, la gerencia está ajustada por un proceso social en constante progreso, por consiguiente, sus principios no permanecen estáticos ni predicen taxativamente todos los eventos de la gestión administrativa.

Además, bajo este enfoque las organizaciones de cualquier ámbito parten de un “todo” y su estructura debe responder a la eficacia de las partes implicadas en el proceso gerencial. En otras palabras, entender a las organizaciones penitenciarias bajo una estructura indivisa constituye un aumento sustancial de estos principios gerenciales, los cuales parten por un camino exclusivamente sintético.

Según Fayol (1971), el conjunto de operaciones gerenciales que realizan las empresas se divide en las siguientes:

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación y transformación).
2. Operaciones comerciales (compras, ventas y permutas).
3. Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales)
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas).
5. Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etcétera)
6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control) (P.7)

Para el autor, las primeras cinco operaciones tienen tareas específicas relacionadas entre sí, las cuales crean un patrón de estrecha dependencia. Sin embargo, la que está encargada de la acción de la organización, de constituir esfuerzos para coordinar el cuerpo social, y armonizar es la función administrativa. En efecto, *“la previsión, la organización, la coordinación y control forman parte, sin lugar a duda, de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de este término”*.(Op. Cit. P.9)

Los elementos que integran el llamado proceso gerencial, presente en cualquier nivel y a cargo de los gerentes, deben desempeñar las actividades de planeación, organización, mando, coordinación y control, como funciones administrativas esenciales. Estas conducen a la organización de manera eficaz teniendo en consideración los objetivos previstos, buscando siempre tener prerrogativas de los recursos que posee, para crear acciones sólidas que aprueben el buen funcionamiento de todas las operaciones de la empresa.

En otras palabras, el manejo correcto de estos elementos permite que en el sistema penitenciario se pueda **planificar** la estimación del futuro de los privados de libertad, previniendo situaciones indeseadas en sus ambientes complejos. Por lo tanto, la unidad de criterios, la continuidad de políticas, la flexibilidad ante situaciones particulares y la valoración son aspectos que deben estar presentes en el plan de acción permitiendo configurar estrategias de reinserción libres de todo error en el accionar.

Además de la planificación, la **organización** como función administrativa en un sistema social, como el penitenciario, permite facilitar las metas a corto, mediano o largo plazo; sirviendo de amortiguación a un contexto dinámico. En este sentido, la organización implica estructurar un sistema armónico con la integración de los recursos humanos calificados y los equipos, estableciendo relaciones entre ellos y fijando atribuciones respectivas en el buen funcionamiento de la institución carcelaria.

Con respecto a la **dirección**, esta conlleva a que las instituciones vayan por un camino eficiente. Es decir, permite el mantenimiento de las acciones gerenciales entre el personal de la organización penitenciaria manteniéndolo estimulado y motivado. El propósito de este elemento administrativo dentro del contexto de encierro es lograr el máximo rendimiento de los funcionarios penitenciarios en el interés de las metas planteadas por la organización.

En cuanto a la **coordinación**, armoniza todas las actividades de una empresa. En el sistema penitenciario, facilitaría el trabajo que se necesita y los resultados a corto, mediano y largo plazo, además de combinar los equipos especializados y las tareas con un orden simétrico o proporciones adecuadas. Así pues, la coordinación en el sistema penitenciario conllevaría a la cohesión, integración y armonía de toda las actividades y el esfuerzo.

Luego, **el control** radica en la revisión de todas las etapas de la planificación, además de las instrucciones o manuales establecidos. Su sentido es conocer las debilidades y errores para modificar y evitar su reproducción. En el sistema penitenciario el control como aspecto gerencial es de gran importancia porque permite revisar las estrategias empleadas ya que es posible que coexistan en las sociedades algunos tipos de grupos que favorecen el aprendizaje de conductas delictivas. En este sentido, se advierte que una comunidad penitenciaria también puede transmitir, reproducir y mantener valores que son aprendidos por quienes se vinculan en ese ámbito.

De cualquier forma, la teoría de Fayol aplicada al sistema penitenciarios es de gran significación porque contribuye significativamente en el pensamiento administrativo correcto, fuera de toda imagen corruptora o corrompida. Con ella, además de los elementos previos planteados, se puede desarrollar en el contexto de encierro los siguientes aspectos:

- Concepto de la universalidad de la administración en el sistema carcelario de acuerdo a sus características inherentes., y
- La necesidad de enseñar una gerencia penitenciaria eficaz en escuelas y universidades especializadas.

La idea de estos dos aspectos, es formar profesionales con sentido humanista, críticos, con capacidad científica y técnica para resolver problemas en el sistema penitenciario. Además, de fomentar con destrezas o habilidades para la planificación, organización, mando, coordinación y evaluación de políticas, procesos de la gestión administrativa penitenciaria que tenga relación estrecha con la atención integral, logística, y custodia, desde una perspectiva transformadora y de respeto a los derechos humanos de los privados de libertad.

Asimismo, Fayol (1971) diseña los principios básicos en la tarea gerencial, denominados Principios Generales de la Administración. Estos principios son de gran

aporte en la función administrativa en el sistema carcelario porque destacan una desincorporación de toda rigidez, lo que permite adaptarse al contextodinámico y cambiante de la cárcel. *“Ciertamente, no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. Es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables”* (p. 157).

A continuación, se mencionan los principios de administración aplicables al sistema carcelario:

1. **Segmentación.** En la medida que más se especializan los funcionarios en el sistema carcelario en una actividad específica, mejor será la eficiencia para realizar su trabajo.
2. **Autoridad.** Los gerentes en el sistema penitenciario deben suministrar ordenanzas firmes para que se cumplan las tareas. No obstante, cabe destacar que la autoridad formal de los gerentes les otorga el derecho de mandar, pero estos no siempre lograrán la obediencia de los administrados, a no ser que también tengan autoridad personal.
3. **Disciplina.** Los integrantes de la organización carcelaria tienen que respetar las normas y los acuerdos que rigen a la institución. Según Fayol, la disciplina significa aplicar acuerdos justos y sanciones impuestas con buen juicio, es decir, el resultado de excelentes líderes en todos los departamentos de la organización.
4. **Mando.** Cada funcionario debe recibir instrucciones de una sola persona. Se presume, de acuerdo a Fayol, que un funcionario del sistema penitenciario que depende de varios gerentes, habría problemas en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. **Dirección.** Las actividades en el sistema carcelario con un mismo propósito deben ser dirigidas por un solo gerente y con una sola planificación. Por

ejemplo, el departamento de educación en las instituciones carcelarias no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. **Subordinación.** El interés de un funcionario o de un grupo institucional, llámese centro o internado, no debe tener más peso que los intereses del Ministerio Penitenciario.
7. **Remuneración.** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores, con sus garantías de buenos beneficios laborales de acuerdo al servicio en el contexto de peligrosidad.
8. **Centralización.** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Para los gerentes penitenciaristas, la dificultad radica en encontrar el grado de centralización adecuado a la materia específica.
9. **Jerarquía.** La línea de autoridad en el sistema penitenciario debe seguir un orden de rangos, desde la alta gerencia (ministro, viceministros, directores generales) hasta al nivel más bajo de la organización (directores, coordinadores, funcionarios)
10. **Orden.** Los equipos especializados y los funcionarios deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Es decir, deben realizar las actividades laborales u ocupar los espacios más convenientes para ellos.
11. **Estabilidad.** La inestabilidad en los funcionarios representa tasas elevadas de rotación de los mismos y socavan el buen funcionamiento del Ministerio penitenciario.
12. **Equidad.** Los gerentes y penitenciaristas deben ser ecuanímenes y cordiales con sus subordinados.
13. **Iniciativa.** Los funcionarios deben tener libertad para crear y realizar sus planes y actividades, aun cuando no sean perfectos.
14. **Unión.** Cuando existe el espíritu de unión los integrantes del sistema carcelario tendrán una sensación de fortaleza ante las dificultades que se puedan presentar. Es indispensable utilizar la comunicación oral en lugar de la

comunicación formal escrita siempre que sea posible para evitar aspectos burocráticos innecesarios.

Se puede sustentar, entonces, que cada organización pretende tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, regir personas, valorar el trabajo, y adquirir diversos recursos. Por consiguiente, se estima que a través de estos principios gerenciales la administración en el sistema penitenciario, debe cumplir una serie de compromisos que, en un entorno cambiante exigirán mayores conocimientos y adoptar nuevos enfoques, de acuerdo a las diversas situaciones del contexto carcelario.

Al mismo tiempo, la gerencia en el sistema penitenciario del presente requiere de tomar posesión del rol de agente de cambio y transformación, llevándola a nuevos horizontes. En particular, se necesita de nuevas y actualizadas prácticas administrativas con la finalidad de hacer frente a los aspectos que rigen el presente tales como: la tecnología, la globalización, y por supuesto los cambios sociales, los cuales representan un desafío para el sistema penitenciario contemporáneo.

Las instituciones carcelarias contemporáneas, si desean marcar huellas benevolentes en el tiempo, deben descifrar los elementos claves provenientes del entorno de manera escrupulosa para tomar decisiones convenientes y acertadas para el bienestar de los privados de libertad. Además, los niveles de cambio y mejoras intimados no admiten, en muchos casos, el uso de estrategias gerenciales clásicas dentro de la penitenciaria. Por ello, en una época de dificultades como la actual, el cambio es la norma y el reto de la organización penitenciaria es gerenciar la transformación humanista en un ambiente complejo y de incertidumbre.

Desde esta perspectiva, la gerencia debe conducir al sistema penitenciario a comprender y a enfrentar las transformaciones. Sin lugar a dudas, para enfrentarse con éxitos a un ambiente complejo en transformación, es preciso que los gerentes no teman a los cambios. De acuerdo con esto último, **Drucker (1999)**, plantea que el

gerente transformador sabe identificar las estrategias adecuadas interna y externamente en la organización. Esto requiere:

- Estrategias políticas para organizar el futuro deseado
- Métodos sistemáticos para fundamentar la transformación y anticiparse a él.
- Encajar eficientemente el cambio tanto dentro como fuera de la organización.
- Políticas adecuadas para compensar el cambio y la continuidad.

Ciertamente, las penitenciarías del presente deben hacer un pequeño énfasis en “desprenderse de la cadena de mando”, y descartar directrices relacionadas directamente con la estabilidad y la homogeneidad, manuales de la teoría organizacional tradicional. En efecto, la gerencia penitenciaria cambiante comprende que en la contemporaneidad se caracteriza el desequilibrio e incertidumbre, en que los límites de lo racional quedan cuestionados.

En resumen, las organizaciones penitenciarias deben fundamentarse por los 14 principios básicos de administración para establecer un ambiente con arreglos de trabajo flexible, la producción de estrategias humanistas y la distribución de conocimientos, sistemas abiertos de comunicación y alianzas estratégicas con otras organizaciones. Además de una organización orientada hacia la unidad de grupo y la participación de los servidores públicos. Por esta razón, se valoriza el aspecto pluricultural, al permitir que los integrantes, a pesar de sus diferentes creencias y valoraciones, puedan coexistir en la organización penitenciaria.

Ciertamente, las transformaciones organizacionales tienen carácter evolutivo por ello son consideradas como un proceso constante, donde es vital involucrar en todo momento a todos los servidores públicos desde los gerentes hasta los subordinados. La gerencia penitenciaria debe crear un contexto carcelario apropiado para que los privados de libertad obtengan el mayor beneficio de carácter benevolente basado en el amor. Para ello, se hace ineludible que los empleados puedan llevar a cabo sus estrategias en las mejores condiciones posibles; es decir, que tengan un vasto margen

de libertad en lo referido al planteamiento y manejo de problemas organizacionales y darles oportunidad de participación en la toma de decisiones.

En la siguiente relacion (ver figura 4) se presenta los procesos gerenciales en el sistema penitenciario en el marco de un enfoque de cambio y transformacion a partir de los referentes teoricos de Fayol y Druker.

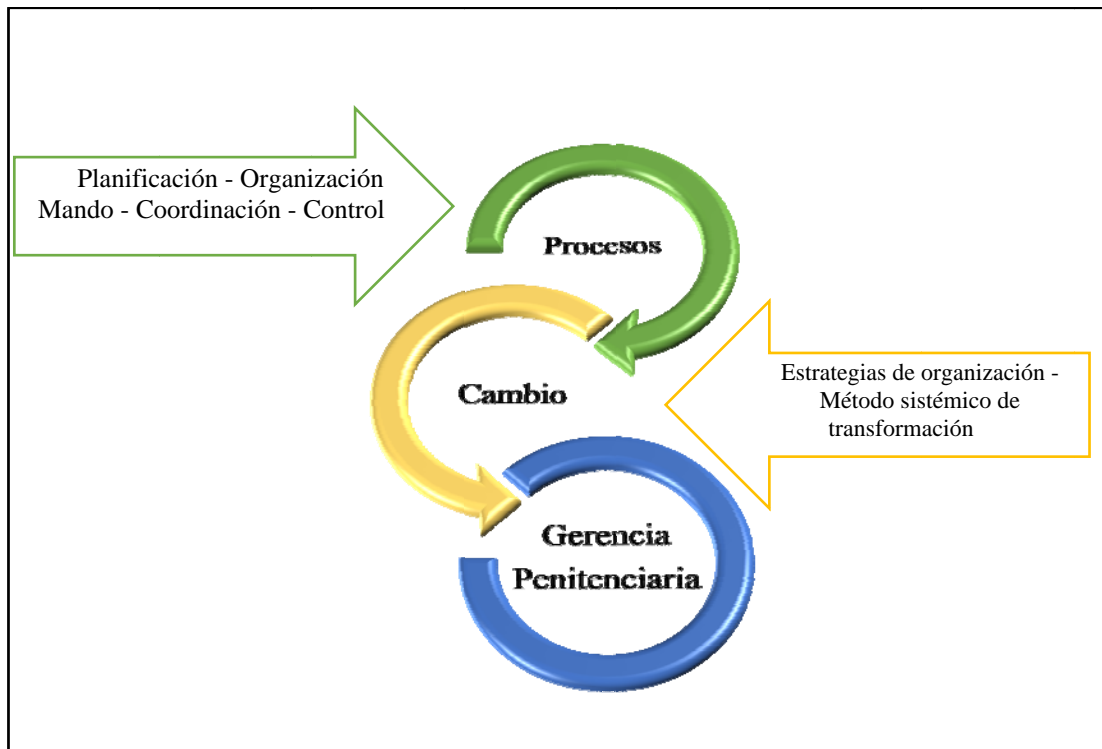


Figura 4: Modelo de Procesos gerenciales en el sistema penitenciario desde un enfoque de cambio. Carmona (2022)

Praxeología de la gerencia penitenciaria. Una visión reflexiva en la práctica profesional.

En la actualidad es común visualizar como los profesionales o expertos en distintas profesiones se especializan realizando cursos, actualizaciones, trabajos de grado, entre otros sin escatimar que todas esas teorías deben ser llevadas y ejecutadas en realidades distintas de cómo son aprendidas. La modernidad aplica en adquirir la

mayor cantidad de conocimientos posibles y actuales teniendo como base la razón del origen de las cosas, de allí que cada área de conocimiento tiene su personal competente y calificado en las áreas precisas del ejercicio profesional.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, Donald Schön (1983) desarrolló una teoría basada en la práctica del aprendizaje teórico adquirido o comúnmente denominada, “Aprendizaje Reflexivo” en el siglo XX teniendo un despunte en el reconocimiento como el auténtico referente en el tópico de la profesionalización. Dicha profesionalización se ve sujeta a ciertos factores que se presentan en cualquier ámbito, ya sea cotidiano o casual, informal o formal, tales como el laboral, el social, cultural o familiar entre los factores que se evidencian están: la incertidumbre, la inestabilidad, la singularidad y el conflicto de valores o la ausencia de ellos corroborando la dificultad que se muestra en la práctica del ejercicio profesional.

Las Universidades y formadores de personal capacitado en distintas áreas de conocimiento se están abocando en que el personal que preparan en las distintas áreas vincule sus estudios a la práctica en la cual se van a desenvolver y es aquí donde resalta la parte humanista ya que, los profesionales no solo deben estar colmados de conocimientos sino de un perfil ético y moral que subyace en la humanidad de la aplicabilidad en la práctica de su ejercicio y más cuando el profesional capacita, dirige, y tiene constante relación con otros seres humanos ya sea de forma directa o indirecta.

Teniendo en cuenta esta premisa el experto “ideal” para cualquier empleo donde las socializaciones juegan un rol importante es aquel que debe capacitarse a la par de la humanización en conjunto con las distintas actualizaciones modernas además de los conocimientos científicos que aumentan su nivel intelectual promoviendo así la formación permanente y perfeccionándose constantemente. Es por ello, que en ámbitos donde socializan el personal con otros seres humanos en distintas maneras el personal altamente calificado lo caracterizan aquellos que poseen capacitaciones en

derechos, valores educativos humanistas con una ética profesional denominado “código de ética” además de capacitaciones en el ámbito jurídico dando autonomía profesional teniendo como ultima, pero no menos importante cualidad la responsabilidad la cual proviene la autonomía.

En el caso del Sistema Penitenciario, el personal que labora está capacitado y aplican los conocimientos adquiridos durante su formación según su estrato organizacional pero no del ejercicio de la práctica ya que, este no está vinculado en ese ámbito tal es el caso del profesional Penitenciario quien viene de una formación netamente estricta y que al alcanzar un cargo en estos entes se encuentra con una realidad que está afectada con los factores que Shon presenta y que anteriormente ya se han expuestos desestabilizando la realidad en la vivencia de la práctica.

He aquí cuando la acción del individuo o colectivo profesional debe adaptarse a un sistema en base a la formación adquirida, pero sin perder el norte del “código de ética” y que en este sentido Schön propone la búsqueda de una nueva epistemología de la práctica de los expertos en distintas áreas donde se apliquen los procesos intuitivos y artísticos que algunos profesionales llevan a cabo en las situaciones de incertidumbre, inestabilidad, singularidad y conflicto de valores destacados anteriormente como factores que mueven las bases de lo forjado en los diversos entes de preparación así pues, se orienta la práctica o reflexión en la acción en la que se sitúa que reconoce el modelo de Schön, nace como una respuesta a la necesidad de profesionalizar al especializado la intención de superar la relación normal y sistematizada entre una teoría o conocimiento en el ejercicio profesional, es decir, se cree que el profesional verdadero es aquel que en medios complicados sabe enfrentarse a problemas de manera práctica.

El ejercicio de la gerencia del Sistema Penitenciario conlleva un sinfín de retos que deben ser afrontados de manera práctica basado en la contextualización de la estructura organizativa vs la complejidad de los conocimientos que poseen los

profesionales que en estas instituciones laboran. En la realidad se capacitan poco y se afrontan a realidades distintas día a día con diferentes individuos, los que se encuentran como compañeros de su desempeño o quienes están bajo sus mandos.

El caso particular del profesional que labora en el sistema penitenciario venezolano se forma y se capacita en Universidades o Escuelas de Policía, existen casos de quienes se educaron en Universidades en distintos campos requeridos dentro de estos entes penitenciarios como: directores, coordinadores, psicólogos, docentes, doctores y otros expertos asociados y necesarios allí quienes deben actualizar su formación en el oficio que desarrollan enraizado a la vocación de servicio pero teniendo en cuenta la razón de los conocimientos, investigaciones, leyes, aspectos morales y sociales aplicados a este tipo de recinto laboral donde se aplique lo que se aprende más que permanecer con los conocimientos adquiridos, están basadas la investigación y las prácticas.

Todo profesional debe realizar un proceso reflexivo de acuerdo a la labor que tiene y la labor que desarrolla para servir de manera eficaz y optimizar su respuesta ante situaciones reales con las que se afronta en el ejercicio de su práctica, logrando así fusionar los recursos intelectuales con los distintos escenarios suscitados, es un proceso que debe ser realizado por inercia, es decir automáticamente, de análisis y búsqueda de estrategias eficaces y que satisfagan lo requerido denominando Shon este reflexión como “análisis y propuesta global orientada a la acción”.

Según lo anteriormente expuesto la necesidad de capacitar al profesional en las distintas facetas que ejerce según su labor en la realidad existente tiene como pretensión superar la ideología netamente teórica existente entre los líderes y sus capacidades para seleccionar a sus empleados convirtiendo así la prioridad de aceptación de su personal en empleados “superiores” que son quienes saben manejar y aplicar de manera mecánica y sistemática el conocimiento o la teoría científico - técnico.

La estructura gerencial del Sistema Penitenciario Venezolano tiene una ardua labor en la escogencia de personal 100% calificado ya que toman en cuenta muchos factores que en resumen sumen y no resten a la línea y doctrina que manejan. Shon juega un papel fundamental en este sentido porque lo que aprenden como fundamentación teórica en el desarrollo de su formación académica muy poco se parece a lo que tienen como realidad en la práctica y es allí donde se pone en juego la superioridad del profesional de compaginar lo que tienen como conocimientos científicos y lo que tomara en función a ellos para dar respuestas satisfactorias en los distintos escenarios suscitados.

La mayoría de los cursos y capacitaciones que estos empleados tienen son de carácter político y en relación a los derechos humanos, pero se han alejado un poco de la modernidad que conlleva la realidad en la que vivimos, que probablemente poco se ajusta y más bien se aleje de lo que Shon (1987) plantea que es la modernización y la constante formación del personal para así mejorar sus estratos gerenciales y en sucesión los de sus subordinados. Considerando así Shon al profesional exitoso como aquel que tiene habilidades para manejar situaciones complejas y resolver problemas prácticos en cualquier escenario que se le presente logrando una integración inteligente, innovadora del conocimiento y de la técnica.

Los privados de libertad que están bajo el mando de los líderes del Sistema Penitenciario venezolano (docentes, penitenciaristas, directores, coordinadores, psicólogos, entre otros) se reinventan constantemente desde sus propias experiencias anudado a los conocimientos científicos ya adquiridos mejorándose a sí mismos “generalmente” por su propia cuenta, es necesario que en esta era moderna también se les capacite de conocimientos tecnológicos que mejoren las experiencias educacionales, judiciales y laborales en términos generales de estos centros, optimizando el ejercicio de los profesionales en pro de un mejor trato y reinención de los reos en cuestión, logrando así formar cambios satisfactorios en quienes residen en ellos para su reinserción satisfactoria en la sociedad.

Si los privados de libertad dentro de sus sanciones se les forma en un ejercicio donde se puedan desarrollar sus cualidades y actitudes la sociedad podría contar con un ser renovado y útil que aportaría beneficios a la misma, más que tomar la educación dentro de estos entes penitenciarios como una opción para minorizar sus años de prisión. Cuando se le da a alguien las herramientas necesarias para formarse en algo que les atrae las probabilidades de que apliquen los conocimientos teórico en la práctica de un área que los captive serán mayores a las de capacitar a alguien en estudios y ejercicios de labores que más nunca usarán, así pues el compromiso del personal gerencial que maneja las directrices educativas y sociales de los privados de libertad está en realizar actividades teórico- prácticas funcionales para la vida y no para superar una sentencia determinada basándose en que primeramente deben calificarse ellos como profesionales para poder luego aplicar esos conocimientos en formar un grupo de nuevos profesionales en este caso particular los privados de libertad.

El inicio de la práctica ayudaría a las estructuras organizacionales para innovar y transformar lo que existe como lo es el ejercicio profesional de sus empleados y en los lineamientos desde una visión regeneradora aplicada en el Sistema Penitenciario Venezolano. Además, englobaría en la capacitación de los expertos en prácticas profesionales colmadas de análisis, profundidad documentada, observaciones, conceptos y evidencias que generen una reflexión con intención formativa que vaya dirigida a un cambio total y no parcial del individuo, pudiendo aportar algo positivo y productivo a la sociedad donde se desenvuelve. Esta práctica no es solo dirigida desde el nivel educativo pudiera abarcar más aspectos que se presentan como factores externos e incluso internos que influyen en ellos, no solo se estaría hablando de una educación formal sino de una educación informal.

Los logros de estas prácticas o de la reflexión del profesional que plantea Schön debería ser un estilo de vida para todos los expertos en distintas áreas de formación y conocimiento en lo sucesivo de la modernidad ya que quien se nutre y se capacita

constantemente se mantiene actualizado y la actualización genera en su mayoría cambios positivos aun cuando a veces solo nos enfocamos en la parte educativa de lo aplicado en la teoría de Shon también se puede redirigir a otras áreas de formación o de conocimiento científico.

En este aspecto, Schön(1987) hace hincapié de tres aspectos en una visión más amplia del pensamiento crítico que se deben tener presentes en la realización del constructo que se desea plantear para prontas mejoras:

1. Conocimiento en la acción o metaconocimiento: se refiere a las nociones previas que posee un individuo de manera casi inconscientes, recuerdos o por inercia que aplica en la acción, experiencia o en su cotidianidad de acuerdo a las situaciones que se le presentan. Schön (1987). En su mayoría los privados de libertad están inmersos de recuerdos ya que sus tiempos dentro de los centro penitenciarios tienen muchos espacios vacíos o carentes de actividades y las situaciones pasadas se repiten una y otra vez en ellos ocasionando en algunos casos cierta demencia por los delitos cometidos o las malas experiencias que dejaron los mismos de allí que los expertos quienes los tienen bajo su custodia o capacitación deben manejar distintos conocimientos que les permitan lidiar con éxito este tipo de escenarios y que con la práctica algunos funcionan dentro de lo conoce y otros simplemente no.
2. Reflexión en y durante la acción: es la respuesta a una situación en el momento exacto no permite ser evaluado fuera de la misma situación en si ya que se estaría tomando en cuenta factores que no son parte de la “sorpresa” que genera la acción-reacción, aunque no parezca tiene consciencia en la situación en la que se produce generándose así preguntas donde se ponen en juego la sensatez del individuo cuestionándose así mismo a tal punto donde surjan más preguntas y sorpresas de las ya planteadas ayudando a que se redirija para corregir o incluso mejorar la situación planteada en un principio Schön(1982).

Cuando los privados de libertad tienen reacciones fuera de lo desconocido para los profesionales estos se encuentran con una realidad inesperada a la que deben dar respuesta inmediata las cuales en ocasiones carecen de tiempo de canalizar aunque en realidad los segundos en los que se suscitan estas situaciones se convierten en minutos o incluso hasta horas y la mente juega un recorrido científico donde expone lo aprendido en la práctica y genera una respuesta según el momento viable o funcional pero totalmente espontánea es decir, una reacción que está cargada de interrogantes internas que generalmente son casi conscientes porque permite preguntarse si se está en lo correcto?, que debo cambiar?, si no es lo correcto puedo modificarlo?, entre otras es entonces cuando las respuestas surgen y en el acto en cuestión se den. Con los privados de libertad las situaciones inusuales son infinitas desde lo más probable a lo más improbables, generando en el profesional cuestionamientos constantes según sus conocimientos y las respuestas oportunas que debería tener para el momento.

3. Reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción: es el proceso de análisis que se da “a posteriori” en el profesional sobre el proceso de su propia actuación según el escenario al que se expone, no solo el profesional está sujeto a estas autocríticas sino cualquier individuo en cuestión que este bajo una situación en la que requiera detenerse un momento y hacer una evaluación buscando mejoras según los resultados obtenidos desde un análisis pasando por el proceso y llegando hasta lo que se produjo al final. Este tipo de reflexión se genera por una evaluación previa o diagnóstico de la acción obtenida, el procedimiento que se realizó, los objetivos de ser necesarios para generar cambios en la acción y nuevas perspectivas de respuesta y como abordar tales acciones que se presentan en reacciones.

La experiencia en los penales genera una expectativa de constante cambio y esta realidad no escapa de lo presentado por Schön en virtud que estas tres

componentes presentadas como un conjunto son el vivo ejemplo de la cotidianidad del ejercicio del profesional en el Sistema Penitenciario. Tomando como referencia todos los empleados de manera colectiva la función educativa debe ser actualizada, evaluada y mejorada desde lo práctico. Se requiere un abordaje desde otra perspectiva para la reinserción social, es decir, reformas encaminadas a la trascendencia de lo que el privado de libertad necesita en su interior, más allá de lo que la sociedad amerita. En la medida que el educando cambie su forma de percibir la vida, así cambiara su entorno.

Finalmente, implementar la visión de Shon desde la base del cambio profesional en el ejercicio de la práctica dentro del Sistema para fomentar un cambio y no solo de la mejora del profesional docente que labora allí sino del privado que se debe regenerar esta idea debe ir de la mano con los lineamientos que se desean transformar desde la parte ético-gerencial para hacer un trabajo que aunque arduo y que no se dará de modo inmediato a la larga traerá innumerables beneficios que podrían iniciarse en el estado, luego pasar como modelo a la nación y en un futuro tenga aplicabilidad en el mundo entero. (ver figura 5)

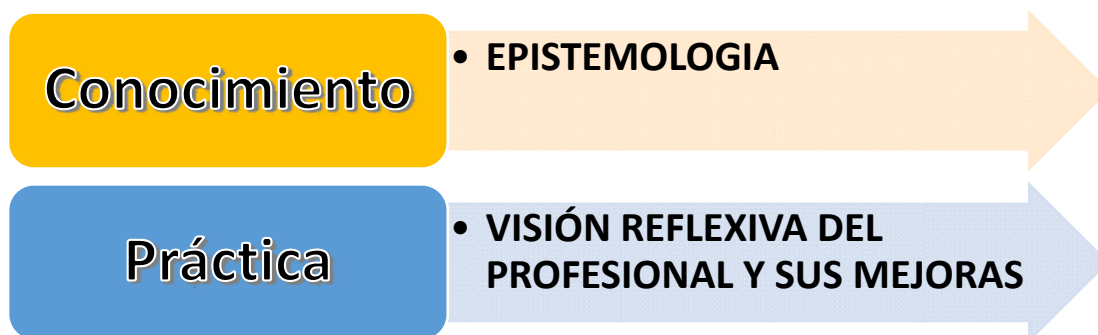


Figura 5: Epistemología de la Gerencia Penitenciaria. Carmona (2022).

Del poder de los suplicios hacia una autoridad moral educativa.

El nacimiento de la prisión surgió con el movimiento europeo de la ilustración en el Siglo XVIII, como el espacio segregativo más importante ante los delitos cometidos por la población. Los suplicios aplicados a los cuerpos de los condenados; como eran en público, necesarios, severos en proporción a la infracción y dictado por las leyes; representaban la elección racional de las personas para cometer o no los delitos; por consiguiente, la idea principal para configurar un sistema carcelario que disuada a los sujetos de violentar las normas de la sociedad era el castigo. En la medida que se presenciara los escarmientos brutales a los sujetos infractores, estos evitarían a toda costa cometer violaciones a las normas de las sociales de convivencia.

El delito era el fruto de una conducta desordenada y, por ende, se hacía necesario someter a la persona a normas reguladas para obtener su mejoría mental o moral. Por ello, para Foucault (2009), las cárceles representan instituciones de secuestro, no de exclusión; es decir, son organizaciones para determinada población que se apartó de la ley soberana, con un orden correccional que demanda una estricta vigilancia a través de un modelo aplicado denominado el panóptico: aparato arquitectónico que permitía obtener, de manera más rápida, el máximo control disciplinario de los privados de libertad.

Sin embargo, como se planteó en el primer momento los panópticos nunca marcharon como se esperaba y los nuevos modelos carcelarios que los reemplazaron también se deterioraron, debido a estrategias gerenciales de sistemas políticos, que nada tenían que ver con la penitenciaría, indujeron toda clase de dificultades en las cárceles: hacinamiento, violencia, carencias, inseguridad, entre otras. El menoscabo en el sistema penitenciario y su efecto reproductor sirvió para defender la necesidad de retornar y reforzar la prisión de seguridad, de contención, de fortaleza y de castigo.

Por ello, después de tres cuartos de siglo con la creación de reglamentos de reforma de prisiones en Europa, cambian rotundamente los sistemas de justicia, quienes proponen otra forma de castigos a través de actividades obligatorias y forzosas durante horas: un tiempo para el rezo, para el estudio, para el trabajo pesado, para la alimentación, donde se observa todo perfectamente reglamentado hacia el castigo del alma. No obstante, en la actualidad dichos protocolos con apariencia benevolente, se convirtieron en un verdadero tormento para el espíritu del privado de libertad porque el hecho de privar de alimentos, prohibición de sexualidad, celdas de aislamientos, falta de atención salubre, entre otros, representa la reducción de aquellas penas a la estricta ejecución capital, pero define toda nueva moral propia del acto de castigar. En el sistema penitenciario, *“el castigo ha pasado de un arte de las sensaciones insostenibles a una economía de los derechos suspendidos”*. (Foucault, 2009, p. 20).

Por tanto, se observa un cambio de los suplicios (castigo de otro modo) en el marco del contexto carcelario, en este sentido, el autor precisa:

El castigo tenderá, entonces, a convertirse en la parte más oscura del proceso penal. Cosa que entraña varias consecuencias: la de que abandona el dominio de la percepción casi cotidiana, para entrar en el de la conciencia abstracta: se pide eficacia a su fatalidad, no a su intensidad visible: es la certidumbre de ser castigado, y no va el teatro abominable, lo que debe apartar del crimen: la mecánica ejemplar del castigo cambia sus engranajes. (p.18)(op.cit).

Esta aparente humanización en el sistema penitenciario, simula el poder que tienen los mecanismos de justicia criminal sobre el privado de libertad. No cabe duda, que la desaparición del suplicio en los recintos penitenciarios no se debe a la aplicación de derechos humanos o una evasión de salvajismo, sino más bien una posición de crueldad fundamentada en el dominio: se trata de algo mecanizado, teatralizado, cronometrado, intencional y muy bien pensado con la finalidad de afianzar el **poder** político y consolidar a los integrantes de la organización a tener una conciencia abstracta ante las situaciones de normosis que se puedan presentar.

Este proceso evolutivo de poder a través del castigo y sometimiento se ha centrado en el control del privado de libertad, llevándolo a que éste reconozca la superioridad de los operadores penitenciarios. Estos últimos, que de igual forma están subordinados a las exigencias de la organización penitenciaria, construyen de manera reproductora el poder organizacional de la institución que se transfigura en autoridad sobre el privado de libertad.

Esta cuestión, conduce a comprender que en una relación de autoridad existen dos entes, donde el poder en el sistema penitenciario no solo se transforma en autoridad de los servidores públicos sobre los privados de libertad sino en una pérdida de poder de estos últimos; es decir, los reos entregan, en cierto modo, su voluntad y poder a los servidores públicos creando espacios de sumisión, convirtiéndose en una relación débil y obediente, para ser controlados y, por consiguiente, ser castigados si no obedecen la autoridad.

Sin embargo, a pesar que exista plena libertad por parte de los servidores públicos en el poder y la autoridad, los privados de libertad van constituyendo una fuerza de aguante cuando siente que la autoridad se convierte en opresión o en un poder autoritario, es en este sentido que se desarrollan formas de resistencia al poder, ya que muchos de ellos desarrollan de manera natural su "*sistema reptil*" de legítima defensa.

Ahora bien, en toda relación social donde un grupo de poder trate de apropiarse absolutamente de todos los elementos de convivencia hasta llegar al dominio, se produce un sentimiento de resistencia. En este sentido, la lucha por parte del sometido adiciona en el campo penitenciario un entramado complejo de conflictos en este contexto: el aumento de violencia carcelaria, los motines y sublevaciones se deben a reclamos (resistencia) por mejoras de sus situaciones de sometimiento y otros manifestados en el primer momento de esta investigación.

Con respecto, al ambiente educativo del sistema penitenciario también se desarrolla, en tanto la autoridad gerencial de quienes ejercen el poder desde la educación como el ser educado que busca transformación y reinserción en la sociedad. Las relaciones de poder dentro de la educación penitenciaria, se manifiestan desde el momento que practica el docente sobre los reos, siempre estos le reconocen como autoridad dentro y fuera del aula, en los pasillos, desde la celda, en el comedor, oficinas judiciales y cualquier espacio del recinto penitenciario. El poder acompaña al docente desde la óptica del privado de libertad. Al respecto Durkheim (2013) afirma:

La autoridad moral es la cualidad principal del educador porque es a través de la autoridad que simboliza que el deber es el deber. Lo que tiene de puramente el sui generis, es el tono imperativo con el cual habla a las conciencias, el respeto que inspira a las voluntades y que las hace someterse en cuanto se ha pronunciado. Consecuentemente, es imprescindible que una impresión de ese mismo tipo se desprenda de la persona del maestro. Ni que decir tiene que la autoridad vista bajo ese prisma no tiene nada de violento ni de represivo. (p.70)

De acuerdo al autor, se vislumbra que la autoridad proviene del amor que tiene el educador por sus funciones, no de la opresión ni el sometimiento. Lejos de fuentes personales y con el respeto que pasa desde la conciencia del profesor a la conciencia del privado de libertad, es que más tarde, a través de la moral le hará remitirse a ella. También, supone que el educador tenga carácter, porque esa autoridad implica confianza; tanto en los presos que requieren aspectos que no reflejen un temor al castigo sino un respeto por la moral como la que siente en el mismo en su interior.

Desde esta perspectiva, el maestro debe ser el modelo a seguir por el privado de libertad, y en su poder absoluto ser ente de transformación, lejos de considerar a estos como seres de piedra o poco inteligentes. La educación está al margen exclusivamente de la mera transmisión de conocimientos, de castigos de cualquier índole, y de el sometimiento. Por ello, la gerencia educativa en el sistema penitenciario también debe estar organizada en relaciones de poder fundamentado en el amor y la

eficacia; esta autoridad particular representa la columna vertebral de su estructura, fuera y dentro del Ministerio Penitenciario.

En el sistema penitenciario, la educación tradicional representa un modelo de poder que se ejerce sobre los privados de libertad y la resistencia que muestran estos sobre los que poseen dicho poder reflejar poco interés, más que el de estudiar para recibir un beneficio judicial sin comprender su carácter transformador. A menudo en el campo educativo con la autoridad mal concebida, la visión del estudiante privado de libertad no solamente manifiesta una aptitud de obstinación, sino que pierde su poder frente a su formador: su poder de vivir, de conocer, de construir y reconstruir, de amar, y ser mejor persona. Por ello, la autoridad moral es la cualidad principal del educador en el sistema penitenciario, porque esta implica confianza.

La autoridad vista bajo el prisma de la ética no puede tener nada de violento ni represivo, consiste en su totalidad en un cierto ascendiente moral. En la educación aplicada al sistema penitenciario supone dos condiciones principales:

1. El docente o el gerente debe demostrar que tiene carácter, porque la autoridad implica confianza y el privado de libertad no otorgaría su confianza a quien se muestra autoritario y mucho menos indeciso, que no pueda cumplir con sus necesidades intrínsecas. Sin embargo, esta primera condición no es la más importante, lo que es esencial es que el educador con su autoridad de una prueba evidente de su dominio propio.

Además, del temor al castigo presentes en el sistema penitenciario es muy diferente del respeto a la autoridad que propone un sistema educativo transformador. El castigo solo sería merecido, y en cierta medida, con carácter reflexivo concebido internamente por aquel que lo padece, de allí su valor moral para el proceso reflexivo de los privados de libertad. Es decir, No es de su naturaleza extrínseca que el docente debe esperar provenga la autoridad, es de sí mismo, tan solo se la proporcionara un íntimo convencimiento.

Lo que facilita tan fácilmente la autoridad del docente en el sistema penitenciario, es sin duda, el alto concepto que tiene de su misión; efectivamente, es el encargado de llevar a la educación que cree y fue formado, de la que se siente más cercano que de la diversidad de sus compañeros de trabajo y demás servidores públicos.

2. El docente y gerente, también es órgano de una insigne persona moral que le es superior: el Ministerio Penitenciario como órgano social. Este (el docente) sería el gran interprete de las estrategias o políticas morales que suscriba el organismo de acuerdo su época y de la sociedad.

Si el educador cumple con dichas doctrinas, si aprecia toda su nobleza, la autoridad que deriva de ellas y de la que es consciente, no dejara de reflexionar en el mismo y a todo lo que deriva de ella.

Tratándose de una autoridad que viene de una fuente organizacional, no cabe no orgullo, ni vanidad, sino que nace por entero del respeto que tiene el educador para con sus funciones y las del ministerio.

La autoridad del docente representa tan solo un aspecto de la autoridad del deber y de la razón que deben estar presente en el sistema penitenciario. Por consiguiente, el privado de libertad debe estar preparado para reconocerla en el mensaje del educador y a someterse a su influencia: a través de ella, reconocerá más tarde volver a hallar en su conciencia y a remitirse a ella para evitar el delito y las malas costumbres. (ver figura 6)

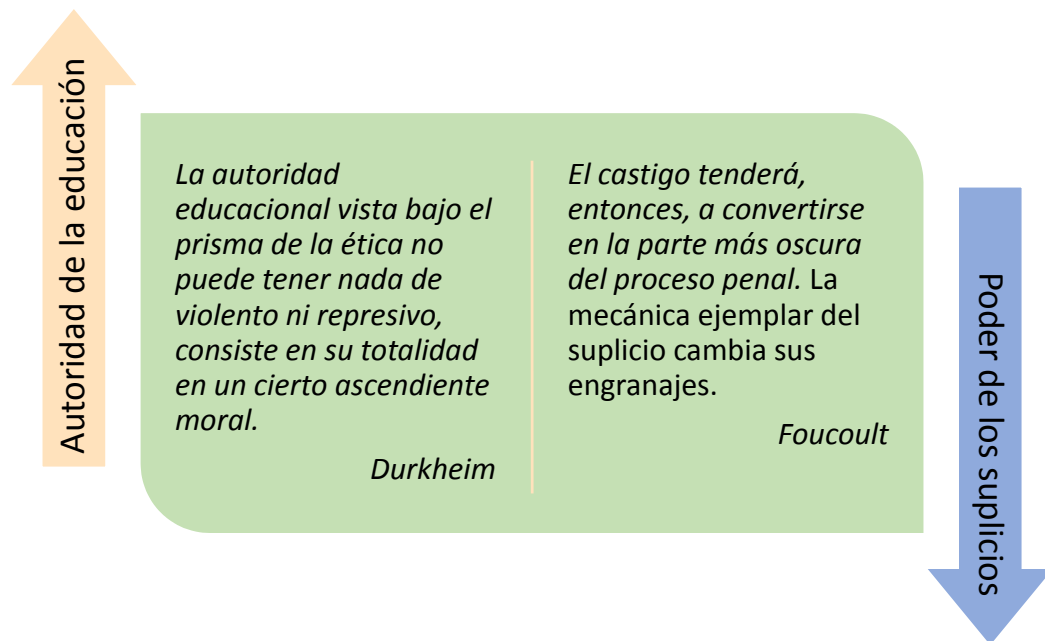


Figura6: Modelo de Autoridad Educativa en el Sistema Penitenciario. Carmona (2022).

La educación inclusiva en el marco de la agenda 2030. Trato humanista en la vulnerabilidad de los privados de libertad.

El desarrollo de una educación inclusiva y equitativa de calidad es la base para corregir la vida de las personas privadas de libertad. Buscar el desarrollo sostenible de una nación implica eliminar las disparidades en la educación y asegurar el camino igualitario en todos los niveles de la enseñanza y la formación para las personas vulnerables, incluidos los privados de libertad.

Como indicador de este objetivo, se plantea que el trato humano de la vulnerabilidad requiere nuevos criterios de análisis de las conductas de los privados de libertad. La base sería un estudio de su fragilidad, que comprendería el nivel de la misma y de sus principales condicionamientos. A este análisis no puede escapar la forma en que el sistema penitenciario está trasgrediendo la vulnerabilidad de los

privados de libertad. Sin duda, no puede tratarse de un análisis "colateral", sino que sería menester realizar un análisis del origen de esa vulnerabilidad, tomando en cuenta la intervención de la educación. En cierta forma se trata de establecer una razón de los comportamientos que resultan indeseados para el sujeto privado de libertad, porque son los que determinan su prisionización.

No obstante, como se señala en la agenda 2030, el garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y de promoción de oportunidades, impone una nueva división de las actividades humanistas, que a paso firme pueden ser capaces de condicionar otro statu quo institucional eficaz en el sistema penitenciario. Sería necesario crear, fomentar y desarrollar instituciones penitenciarias solidarias y un voluntariado profesional con formación moral, que en cierto modo aparezca como un contra-poder de las tendencias prisionizantes y de castigo. En este sentido, esta tarea correspondiera recaer en el marco de una gerencia educativa transformadora.

Sin embargo, no se trata de un "contra-poder educativo" radicalmente enfrentado al régimen penitenciario; de hecho, se puede reflexionar sobre el personal del sistema penitenciario quien proviene de una similar procedencia social que los privados de libertad. Así pues, la concientización de ambos sectores (servidores públicos y privados de libertad) acerca de la estructura de poder y castigo que provoca sus respectivos deterioros, tendría como efecto obligatorio impulsar la concientización del otro, con beneficio para la dignidad humana de ambos.

Es obvio, reflexionar sobre la concientización de los más vulnerables: la educación conllevaría a impedir los motines y acoger medidas más inteligentes y eficaces, especialmente cuando se sienten apoyados por iniciativas de instituciones de reconocida trayectoria como las Naciones Unidas, Organización de Estados Americanos, entre otras. El sistema penitenciario falla cuando una de sus partes o ambas no actúan conforme al rol que tradicionalmente se le asigna, mientras que mediante la educación se obtendría el desarrollo, los estilos de vida sostenibles en

estos establecimientos, el predominio de los derechos humanos, la igualdad, la promoción de una cultura de paz y la no violencia. En este marco se plantean dos aspectos:

En primera instancia, promover vínculos que permiten el desarrollo y fortalecimiento de una identidad ética reflexiva donde el privado de libertad logre posesionarse de su conciencia; la idea es recordarles que tienen condiciones complejas y que al notar el efecto deteriorante de la cárcel pueden muy bien desarrollar un cierto aumento de la personalidad, incluso colectiva.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad social, minimizando el efecto deteriorante de la prisionización y de otros condicionamientos hasta llegar a una concepción sensible del privado de libertad.

En segundo lugar, debe tenerse en cuenta que estos lineamientos agradan a personas preocupadas por el destino de los privados de libertad, individuos con sensibilidad social, con claror de pensamiento como los docentes. Muchos operadores penitenciarios muestran ejemplos de re-socialización, y en los que con justicia varios de ellos reclaman el mérito de su intervención profesional. Son casos en que se ha hecho que el privado de libertad escale su nivel de invulnerabilidad frente al ejercicio de poder del sistema penitenciario.

Para lograr este fin serán indispensable que los miembros del personal penitenciario sean profesionales a tiempo completo y, por tanto, posean un nivel de educación suficiente y los medios necesarios para desempeñar sus funciones de una manera óptima. En el ejercicio de sus funciones, debe estar incluido el respeto de la dignidad humana de todos los reclusos y la prohibición de determinadas conductas, en particular del castigo y otros tratos o penas brutales, inhumanos o humillantes.

Además, en esta línea para reducir la vulnerabilidad de los privados de libertad, se requiere desarrollar su valor intrínseco en cuanto seres humanos. Como se ha mencionado, con la agenda 2030 ningún recluso puede ser sometido a suplicios ni a otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, contra los cuales se habrá de proteger a todos los reclusos, y no podrá invocarse circunstancia de justificación en contrario.

En definitiva, se cree en la tentativa de desarrollar y generalizar el trato humano de la vulnerabilidad de los privados de libertad en aras de la inclusión social, mediante el apoyo eventual de un “sanatorio” de sufragilidad que a través de alternativas transformadoras fundadas en la experiencia de lo auténtico como se ha hecho hasta el presente generen el estado optimus de un preso en un ente regenerado y mejorado a través de su capacitación educativa.

Educación y ética como sistema de convivencia en el contexto de encierro.

La teoría general de los sistemas aplicada al funcionamiento de los numerosos grupos sociales permite sostener que el mismo se concibe como un sistema o un subconjunto de otro sistema mayor. Se conoce, entonces, como sistema cualquier ente abstracto o complejo formado por partes interdependientes, que por su dinamismo provocan una serie de fenómenos que operan dicho sistema.

Según Bertalanffy (1980), “*Un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes*” (p.56); lo que permite hacer analogía a un operar sistémico de los seres sociales en coordinaciones de coordinaciones conductuales consensuales asociadas a la diversidad de contextos en que este participa, tal es el caso de los privados de libertad en el contexto de encierro.

Se estima que estos sistemas sociales funcionan de acuerdo con las características propias. Por ello, en su mayor parte tienen la capacidad de conservarse a pesar de las alteraciones presentes en su cotidianidad, como también, poseen la destreza de auto

organizarse para adaptarse a tal cambio. Además, todos los sistemas están compuestos por multiplicidad de elementos que funcionan en un todo, es decir, la suma de sus partes, en donde simultáneamente el todo está en la parte.

La teoría general de los sistemas realiza un intento de tomar como base a elementos que interactúan entre sí más allá de limitaciones conceptuales. Asimismo, se conoce como un conjunto ampliamente difundido de esfuerzos que permiten describir fenómenos de cambio educacional. Este enfoque promete un extracto convincente de premisas y alternativas constructivas que sirven a que el pensamiento sistémico es de gran beneficio para una adaptación más rápida del sistema penitenciario a las demandas de una sociedad moderna.

Desde esta perspectiva sistémica, la necesidad de cambio se presenta ante el mal funcionamiento de las organizaciones penitenciarias expuestas en el primer momento. Es de suma importancia examinar las innovaciones y reformas a nivel escolar, en especial el sistema penitenciario, y tratar de evaluar sus dimensiones políticas, administrativas y organizativas de los procesos de cambio educacional.

Esta forma sistémica, es posible dada su habilidad para transmitir y procesar la información, entendiendo esta como todo intercambio en los procesos de interacción entre el ser humano y su hábitat; intercambio que en el caso de los privados de libertad adquiere significado correlacional y cuyo estudio se profundiza en el campo de la pragmática de la comunicación en el sistema penitenciario. En tal sentido, se obtiene importancia tanto en la comunicación, como en el análisis de los enlaces y relaciones entre los cambios que ocurren en el sistema penitenciario.

Se facilita entonces un marco epistemológico de los procesos de interacción de los privados de libertad que resultan evidentes si se observan como un contexto complejo de acciones de reordenamiento por parte de todos y cada uno de los integrantes del sistema penitenciario. Para ello, Maturana (1991), señala las dos vías para revelar la

objetividad de lo observado: 1) Una en la cual “el mundo es tal cual como se ve y basta” y 2) otra donde la verdad es considerada subjetiva y no absoluta, coherente al contexto en particular. Lo que permite afirmar que la realidad penitenciaria no se descubre, sino que en su lugar se construye. En este sentido, se han reconocido vastos esfuerzos para construir cambios educativos. De allí que, Bertalanffy (1980) proponen las siguientes metas principales de la TGS:

(1) hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales. (2) Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas. (3) Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físico de la ciencia. (4) Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia. (5) Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica (p. 38).

De acuerdo al autor, la tendencia general hacia la integración de la teoría general de sistemas en las ciencias naturales y sociales, fundamenta la comprensión de los mismos solo cuando ocurren de manera universal, involucrando todas las interdependencias de lo que la ciencia denomina las partes.

Tal integración contrasta la visión que tiene las ciencias de la fragmentación arbitraria cuyos límites están sólidamente presentados por espacios vacíos entre ellos, a pesar que la misma naturaleza no está dividida en ninguna de esas partes. También, se puede lograr ser un recurso importante para buscar constructos certeros en los campos no físico de la ciencia, como las ciencias educativas. En este sentido, “*las exigencias educativas de adiestrar generalistas científicos y de exponer principios básicos interdisciplinarios son precisamente las que la teoría general de los sistemas aspira satisfacer*” (op.cit. p.51).

En resumen, se asume la necesidad de cambio como un importante auxilio con la síntesis interdisciplinaria y la educación integrada para la instrucción científica, que sirve de base al señalamiento que la misma puede ser de utilidad para una adaptación

más rápida de las demandas de las sociedades modernas. Entre ellas, por ejemplo, la intervención en el proceso transformador integrador desde la educación hacia la operatividad institucional y funcional en el sistema penitenciario como respuestas a las necesidades de los seres humanos del presente. Es decir, que con la Teoría General De Sistemas en gran medida se pueden hacer intentos para conocer el fenómeno sociocultural de contexto penitenciario y discutir su funcionamiento considerándolo respecto al todo. Partiendo del lenguaje, condición previa de la cultura, hasta relaciones simbólicas con sus semejantes, status social, leyes, ciencia, arte, moral, religión y otras innumerables cosas, como la conducta humana y, los aspectos básicos de las necesidades biológicas.

Por otro lado, la autopoiesis como principio ético en los sistemas educacionales, supone una terapia de autoconocimiento. De acuerdo con (Maturana & Varela, 2003), implica un proceso estructurado y organizado de reflexión profunda de la conciencia humana, sin excluir la evolución biológica. Para tal fin, los autores proponen una desconexión de la tentación de las certidumbres, creencias y dogmas, porque únicamente en el ser sujeto social *“lleguemos a dudar de nuestra profundamente arraigada convicción de que nuestras inamovibles y eternas certidumbres son verdades absolutas, recién entonces empezaremos a salir de los poderosísimos lazos que la trampa de la verdad objetiva y real ha tejido”* (pág. XV).

Sobre esta aseveración, el principio fundamental de educación cobra sentido en la necesidad de aprendizaje para la vida. En cierto modo, esta posición debe ser el centro fundamental para tener presente que, en la construcción del conocimiento en todo fenómeno social, Por esta razón, para llegar a la esencia de esta postura la conciencia debe conocerse a sí misma, en consecuencia, desde el vasto mundo de las ciencias sociales y en específico las educacionales *“todo acto humano tiene lugar en el lenguaje. Todo acto en el lenguaje trae a la mano el mundo que se crea con otros en el acto de convivencia que da origen a lo humano; por esto todo acto humano tiene un sentido ético”* (op.cit. p.163).

Finalmente, lo mencionado, sobre el conocimiento del conocimiento conlleva una ética inescapable, de aquí que su esencia desde el marco educacional significa hacerse cargo de la estructura biológica y social del ser humano, lo cual equivale a lograr una reflexión de reconocer la legitimidad del otro en el espacio de convivencia. Solo así, es posible configurar y ampliar el dominio cognoscitivo reflexivo, que siempre implica una experiencia novedosa, de manera que se pueda llegar ya sea porque razonamos hacia ello, o bien, y más directamente porque alguna circunstancia nos lleva a mirar al otro como un igual, en un acto que habitualmente se denomina amor.

Una perspectiva de educación ética en el campo del pensamiento sistémico incorpora una cosmovisión, es decir, la consideración del otro como legítimo otro se empeñará en preparar al servidor público para el trabajo y evolucionar en el reconocimiento no solo de la multiplicidad y diversidad de los propios sistemas de influencia sino también los del privado de libertad; a la vez que se interesara en que el gerente educativo estudie de qué manera se integra las políticas en la práctica de la reinscripción o intervención educativa.

Se considera que la iniciativa por la inserción de la visión sobre la combinación de variables asociadas a los integrantes de la organización penitenciaria, puede constituir un recurso facilitador de una diversidad de alternativas en la toma de decisión del privado de libertad y, en el contenido y alcance de los propósitos en programas educativos de grupos en particular.

De igual forma, en la profundidad del lenguaje como acción reflexiva y de construcción de realidades éticas para el personal de la organización en vez de utilizarlo como instrumento que determine, absolutice y establezca profecías sobre la realidad del estudiante. Sin embargo, se señala el riesgo de que el psicólogo ignore su capacidad de adoptar una postura juiciosa y responsable en respuesta al cuestionamiento de un estudiante en un marco de múltiples de valores, moralidades, reglas y normas fuente de confusión.

Esto le implicaría asumir la tarea de concientizarse de los prejuicios de quién participa y del modo en que lo que comunica refleja su manera de pensar y su estilo de funcionamiento lo que le implicaría que incorpore de manera responsable dicho material en los procesos y contenido de grupo que coordine; sin caer por ello en una integración no diferenciada de su sí mismo y de su técnica en la práctica profesional.

Referentes investigativos

Sobre los establecimientos penitenciarios se ha venido desarrollando estudios rigurosos que hacen énfasis en las nociones epistemológicas, ontológicas, axiológicas y praxeológicas en el vasto ámbito de las ciencias educacionales, sus implicaciones sociales y psicológicas, su valor ético, su función orientadora y justificadora de la conducta del ser humano en los grupos heterogéneos. Es sobre estos aspectos de los elementos referenciales en que se hará énfasis para fijar la importancia del presente trabajo investigativo. De esta manera se tienen los siguientes referentes:

Gamboa (2014), en su tesis doctoral de la Universidad de Carabobo, titulada *Etnoética del Docente Universitario en el Siglo XXI: Una Aproximación Teórica*, “concluyó que en la docencia universitaria hay insuficiente atención a lo ético, porque se da preminencia a lo cognitivo, formación de valores insuficientes en una perspectiva práctica. Se requieren proyectos creativos que transforme a la universidad en una institución moral y a los docentes en agentes morales; el contexto debe ser más solidario y justo, producto del esfuerzo mancomunado de todos” (p. 12). El aporte de esta investigación afirma los valores éticos desde el concepto de etnia universitaria, por tal motivo en los funcionarios penitenciarios abre una brecha para reflexionar las carencias presentes que resulta común y conocido para los involucrados. De aquí que el reconocimiento de la ética en los aspectos gerenciales educativos, supone una relación ventajosa para las probabilidades de acceder al bienestar social de los privados de libertad.

Otro estudio de interés es el de (Galán, 2015), en su tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, titulada Los Módulos de Respeto: una alternativa al tratamiento penitenciario español. Según el autor, “este trabajo, se enmarca en el conocimiento de la realidad penitenciaria actual, una realidad donde siguen existiendo muchos sujetos privados de libertad, generando con ello la necesidad de crear nuevos programas que permitan la reinserción eficiente del recluso” (p. 18). El aporte del estudio propone nuevos programas adaptados a la verdadera realidad penitenciaria que permitirá la transformación de los privados de libertad en Venezuela adaptándolos paulatinamente a la sociedad más justa y respetuosa. Asimismo, establecer nuevas orientaciones en el desarrollo de las competencias socio-educativas para la comunidad penitenciaria que facilite la reinserción social.

Finalmente lo expuesto por (Mendieta, 2018), en su tesis doctoral de la Universidad Libre de Colombia, titulado Justicia Penitenciaria: penas alternativas, penas sustitutivas, y subrogados penales en Colombia. Según la autora, “este trabajo se enfocó en hacer un estudio de la pena de prisión, la pena sustitutiva y subrogados penales consagrados en la Ley 599 de 2000, para facilitar procesos de paz y reincorporación adelantados en delitos considerados como graves y que en muchas legislaciones han tenido apertura para delitos de menor gravedad dirigidos a evitar que la persona ingrese a una cárcel y sufra el contagio criminal” (p. 06). El aporte de esta investigación, es que propone alternativas gerenciales humanistas al sistema carcelario, dado que según la organización de estados americanos el problema carcelario venezolano no está lejos de las condiciones penitenciarias del vecino país; en consecuencia, se facilitan procesos de paz en los privados de libertad de Venezuela, además de proporcionar ideas de flexibilización en la administración de las cárceles.

MOMENTO III

ABORDAJE METODOLÓGICO

*“El conocimiento de lo real es una luz que siempre proyecta alguna sombra.
Jamás es inmediata y plena”.*

Gaston Bachelard.

Paradigma científico interpretativo

Los criterios para definir los paradigmas científicos han variado en la historia de acuerdo a las perspectivas e intereses de cada época. En Occidente por ejemplo antes del siglo XVII prevaleció la episteme de la ciencia de los griegos y de los escolásticos, el cual se consideraba un saber seguro contrapuesto a la doxa, por lo que se tenía a la filosofía como el ordenamiento de todo conocimiento científico. Además, la teología impuesta por los medievales fue la madre de todas las ciencias y la misma especulación filosóficas eran moldeadas por ella.

Sin embargo, durante los siglos XVII y XVIII esta fórmula cambió con los trabajos investigativos presentados por Newton y Copérnico, quienes con importantes descubrimientos tales como las leyes del movimiento, gravitación universal, sistema heliocéntrico, entre otros, reorientaron el pensamiento científico de la época y configuraron una diferente visión del mundo hasta nuestros tiempos actuales. Es decir, la experiencia científica dió mayor énfasis al marco epistemológico y fue disminuyendo las ideas cosmológicas teleológicas centradas en Aristóteles porque además con la revolución científica, aparece la visión del mundo mecánico e impersonal, donde suelen señalarse a Bacon y Galilei, como promotores de un nuevo paradigma científico asentado en el experimento científico empírico al cálculo matemático y disímil de las especulaciones filosóficas.

Estos científicos mencionados, influenciados por el movimiento renacentista, propusieron el método inductivo para desarrollar a la ciencia, donde la observación,

el análisis de datos, la inferencia hipotética y la comprobación dieron lugar a la explicación de los fenómenos a través de la razón impulsada por Descartes, de tal manera que ya no es el pensamiento clásico que sostiene que el conocimiento está en la realidad (el ser), sino que la razón los explica todo, el problema científico es mostrar cómo. Por ello, en el sentido más amplio, surgen en el marco del paradigma científico dos corrientes: el mismo racionalismo, que defiende que el criterio de la verdad no es sensorial, por lo que propone el método intelectual deductivo; y por otro lado el empirismo, bien desarrollado en los países anglosajones, que defienden la comprobación minuciosa de los fenómenos mediante la observación a través de la experiencia.

No obstante, con la figura Kant se establece un equilibrio, porque a través de sus aportes se conoce que en el mundo científico los fenómenos son tal como los conocemos. Esta idea, proporciona un recorrido breve por el pensamiento de diversos autores importantes de la historia de los paradigmas científicos, dando paso a las especulaciones idealistas de figuras importantes como Hegel, Schelling y Fichte, donde podemos mencionar las escuelas existencialistas y fenomenológicas. Pero también, la figura de Comte, quien da la introducción al denominado enfoque positivista de las ciencias, cuyo criterio primordial es la verificabilidad para distinguir todo tipo de saber.

Sin embargo, es importante señalar que en el marco del positivismo de las ciencias sobre todo desde la arista social, surgieron una serie de bosquejos y reflexiones que dieron un giro de 180° grados a sus primeros supuestos. Con el debate del método deductivo de las leyes científicas del círculo de Viena y la verificación empírica de las proposiciones de los fenómenos sociales, se abandona la idea del determinismo causal de la concepción heredada para dar paso al neo positivismo.

Más tarde, estos preceptos neopositivistas fueron criticados por Wittgenstein, Popper y por los mismos integrantes del círculo de Viena, quienes refutaban desde la lógica,

que es imposible extraer enunciados generales a partir de enunciados particulares porque deberían verificarse todos los posibles escenarios de un fenómeno, sobre todo en las ciencias sociales, lo cual es poco plausible. Es decir, que las teorías o investigaciones podrían ser falsas si una sola de sus predicciones no cumple con el criterio de verdad.

Por otro lado, aparece el paradigma postpositivista que ha tenido una aceptación significativa en las ciencias sociales y educaciones a pesar que la realidad que se aborda tiene cierto grado de complejidad, porque los métodos utilizados ayudan a que las contradicciones se conviertan en una composición profunda de estrategias que develan la realidad. Este proceso investigativo representa un desafío que busca comprender que los fenómenos complejos de la realidad se basan en procesos de inferencia, raciocinio y comprensión hasta llegar a resultados que emergen de modo coherente.

La ciencia social postpositivista asevera que toda teoría posee potenciales resultados prácticos. En consecuencia, con su posibilidad dialógica, este paradigma sustenta apuestas teóricas afines con consecuencias prácticas participativas. Al respecto Habermas (1999) afirma que la propuesta de una acción y racionalidad comunicativas sirve a esta razón práctica, sin que ello implique compromisos con concepciones racionalistas del consenso. Esta realidad que se aborda luce para conocer la complejidad de los gerentes educativos y sus múltiples relaciones de interacción de convivencia entre sus semejantes en un mundo natural que precisa adaptación.

En este sentido, se prescribe que la realidad presente en esta investigación se encuentra fundamentada en el paradigma interpretativo (postpositivista) ya que permite un asertivo abordaje por su carácter social basada en una relación entre el

investigador y su entorno. Por ello, se infiere que la mismatratará de configurar un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana abarcando a profundidad las realidades presentes en el entramado organizacional carcelario desde un enfoque universal macro sociológico que suscriba a sus resultados en *“la ciencia en su principio como en su necesidad de coronamiento, oponiéndose en absoluto a la opinión”* (Bachelard, 2000, p. 16).

Por ello, se asumió el paradigma postpositivista en el marco de la formación del espíritu científico, que examina el trabajo del investigador como generador de un esfuerzo de racionalidad y de construcción epistemológica, de acuerdo a sus interés, valores y significado del objeto en estudio. A partir de esta acción investigativa hermenéutica (interpretativa) y fenomenológica (descriptiva) que implica identificar, develar, analizar, interpretar y configurar el rol del gerente educativo en el sistema penitenciario se produjo una adecuación científica y transmisión de conocimientos, así como extensas rugosidades onto-epistemológicos.

Naturaleza del enfoque cualitativo.

Los investigadores que les apasiona “hacer” ciencias para develar, interpretar y vivir en los límites epistemológicos deben ser investigadores cualitativos. El proceso de investigación cualitativa representa un reto, un desafío, una especie de laboratorio social donde la vida cotidiana es sometida a ensayos o experimentos. Por consiguiente, el progreso, la descripción y la acción de la teoría suelen ser secuela y fruto de procesos rigurosos investigativos más que medios y herramientas utilizadas al realizar la investigación del fenómeno en estudio.

Según Habermas (1996), *la investigación cualitativa tiene relevancia específica para el estudio de las relaciones sociales, debido al hecho de la pluralización de los mundos vitales* (p. 15). En este sentido, son esenciales para el desarrollo

epistemológico de las teorías educacionales. Además, lo apropiado de este enfoque cualitativo es el reto más inminente para los investigadores interesados en el desarrollo de las investigaciones en el marco de la gerencia educativa; es decir, lo apropiado tiene que ver con la convicción de los resultados obtenidos y también con lo aceptable del mismo enfoque cualitativo.

Por tal motivo, se tomó el enfoque desde posición epistémica cualitativa, de carácter interpretativo, tratando de desempeñar la subjetividad frente a la objetividad científica, lo cual viene a figurar el operar de la consciencia investigativa hacia un campo de trabajo capaz de imaginar, desarrollar, repensar y reconstruir desde los diferentes modos de conductas sociales.

Desde esta perspectiva metodológica, se demanda una nueva sensibilidad para el estudio empírico de la gerencia educativa, por ello, el intento de esta investigación es tratar lo acertado de este enfoque cualitativo. Esto significa, que la presente investigación induce al investigador a sucesos, contextos, reflexiones, discernimientos e interpretaciones, a partir de un razonamiento inductivo. Es decir, las ideas develadas son sustentos para teorizar la gerencia docente gerente educativo del sistema penitenciario de una realidad diversa hacia una cultura ética gerencial.

Por esta razón, se utiliza el método inductivo para comprender los sistemas sociales, en función la interacción social de la vida de los sujetos gerentes educativos en el sistema penitenciario. Considerando que el estudio se realizó desde el espectro de la experiencia cotidiana del docente gerente en ejercicio, también se recurrió brevemente al método deductivo al realizar algunas revisiones de las teóricas formales reconocer las categorías centrales que precisaron el mundo de vida de los sujetos mencionados.

En este asunto investigativo, está incluido en la selección del método de análisis (los cuales se consideran datos legítimos), el papel de comprensión e interpretación y el

nivel de abstracción para llevar los hallazgos de esta investigación doctoral. Con el uso del método cualitativo se exige una versatilidad e intento de plantear de manera cabal, con su aportación original y sustantiva al acervo de este conocimiento, de acuerdo a la intencionalidad táctica y las intencionalidades estratégicas del constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde una visión transformadora de la educación.

Cruce metódico fenomenológico - hermenéutico.

La palabra fenomenología procede de la palabra griega *fenomenon*, que significa “revelase a sí mismo”; es decir, revelar algo que puede volverse perceptible en sí mismo. La fenomenología tiene que ver con el modo científico en que conocemos las cosas, lo cual implica el compromiso descriptivo de la estructura esencial del mundo vivido de la experiencia y en consecuencia la búsqueda epistemológica del fenómeno en estudio. Sin embargo, la clave de la fenomenología trascendental husserliana y su orientación son hacia el ser del mundo y el concepto de evidencia no relativista.

En este sentido, el mismo Husserl (1996), afirma que esta forma de hacer ciencia (a priori) “*sería entonces el fundamento para auténticas ciencias de hecho*” (p. 230) y, por ende, un legítimo método inductivo (en el sentido cartesiano); una ciencia de fundamentación absoluta, acerca de lo que de hecho es. De allí, que la importancia de la fenomenología es la afirmación que la conciencia es un reino del ser absoluto donde la reflexión metafísica más inmediata no es la teoría ni la historia, sino una descripción de la presencia del hombre en el mundo, y la presencia del mundo del mundo para el hombre.

Por otro lado, la fenomenología fue reinterpretada radicalmente como hermenéutica por Heidegger (discípulo crítico de Husserl). La fenomenología hermenéutica no busca primero la evidencia tal como es en sí misma, sino que releva un horizonte en base a presuposiciones hasta la interpretación fundamentada existencialmente en la comprensión, Heidegger (2009). Por su parte Gadamer (2008), basándose en las ideas

de este autor, moduló una hermenéutica en el hilo de temporalidad y en la historicidad de la existencia humana. Por consiguiente, este método destella luces en el modo de ser del mundo, donde la comprensibilidad en la que las personas interactúan se interpreta por medio del lenguaje.

Como fundamentación epistémica elegida, se propuso en esta investigación, el método fenomenológico- hermenéutico para el rompimiento de las limitaciones que los métodos tradicionales imponen. En consecuencia, el trabajo de indagación empírica quedó orientado por el método hermenéutico, cuyo soporte fundamental se encuentra en los esbozos del autor antes mencionado, cuando argumenta que la hermenéutica es un proceso profundo en el encuentro existencial entre dos horizontes de expectación, mediante un proceso reflexivo que opera con una conciencia de la distancia temporal y conceptual entre el texto y el intérprete.

Este método antes señalado toma la forma esencialmente lingüística en correlación con el mundo, entre el sujeto y su cotidianidad, afirmando que toda comprensión germina del lenguaje, con el fin, de configurar un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana. En este marco, Gadamer (2008), afirma que a través de ella *“es encaminada a obtener desde la investigación una mejor comprensión de la práctica cotidiana del docente como sujeto que es consciente de su pertinencia a una tradición singular y específica”* (p.372).

De acuerdo a esto, la cimentación de este conocimiento es la construcción subjetiva de aquello que da sentido a la realidad investigada; atinente a la gerencia educativa penitenciaria, siendo la acción práctica, donde siempre interviene lo interpretativo como un todo desde las partes. Por ello, el enfoque fenomenológico – hermenéutico es dirigido a describir e interpretar los conceptos relevantes que los actores asignen a sus acciones educativas y descubrir elementos particulares de la estructura interna de cada sociedad particular en estudio. Por esta razón, su aplicación precisa racional permitirá el camino para la interpretación del sistema penitenciario nacional para

construir plexos teóricos gerenciales que emerjan en una aproximación transformadora desde la educación venezolana.

La fenomenología – hermenéutica en el marco de las ciencias de la educación.

Las ciencias de la educación han comenzado desarrollándose de forma acelerada en los últimos años, tanto en la expansión de la investigación científica como en las teorías y estrategias de trabajo. El desarrollo pluridisciplinar de las ciencias de la educación tiene su sustento en el perfeccionamiento y transformación de las mismas ciencias pedagógica, además del sustento en otras disciplinas diferentes a la educación, tal es el caso de la antropología, filosofía, la psicología, la sociología y la biología.

Históricamente, las disposiciones de las ciencias de la educación se han venido desarrollando con razonamientos poco concurrentes, de tal forma que no siempre se develaba en ella la denominación de pedagogía científica. No obstante, su consideración desde otras ramas con dimensión teórica o desde la tecnología y de aplicación, ha significado un reconocimiento de su rango disciplinar. Es decir, la pedagogía experimental ha dado paso a otras denominaciones tales como: fundamentos metodológicos de las ciencias de la educación, metodología de la investigación educativa, o simplemente investigación educativa.

Según Cajide (1993), *“la investigación educativa se concibe dentro de las ciencias de la educación como una disciplina transversal que proporciona las bases metodológicas con la finalidad de generar conocimientos específicos”*. (p. 62). Ver tabla 1

Investigación educativa

| | | |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Ciencias básicas | Ciencias pedagógicas | Ciencias auxiliares |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|

| | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Biología de la educación • Psicología de la educación • Sociología de la educación • Antropología de la educación. | <ul style="list-style-type: none"> • Didáctica • Orientación • Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Metodología de la ciencia • Estadística aplicada e informativa • Evaluación y medición |
|---|--|--|

Tabla 1: Investigación educativa

Por otro lado, las etapas planteadas por Thomas S. Kuhn en la estructura de las revoluciones científicas existen una tradición de investigación dominante, sin embargo, siempre habrá otras alternativas. En las ciencias de la educación lo que sucede es que en una investigación bajo el esquema acostumbrado resuelve más dificultades que otras, y, por ende, es el referente por la mayoría de los científicos, pasando a representar a la ciencia oficial. La solución de problemas se convierte en el razonamiento de demarcación en el semblante distintivo de la racionalidad científica.

Como ya se había mencionado, tradicionalmente existen dos paradigmas predominantes y de este no escapa el ámbito de las investigaciones educativas: por un lado, el denominado empírico analítico o simplemente positivismo, y por el otro el hermenéutico interpretativo. Sin embargo, vale mencionar que en los últimos años se ha ampliado las perspectivas de los paradigmas mencionados con la aparición del paradigma crítico o sociocrítico el cual ha agrupado una familia de enfoques diversos.

No obstante, en el marco de las ciencias de la educación como un fenómeno social, da cabida a los supuestos básicos y objeciones al interpretativismo el cual rechaza que los métodos usados sean iguales al de las ciencias naturales. En el ámbito de las investigaciones educativas, la hermenéutica tiene su utilidad en que permite redimir y

reconceptualizar el objeto, el método y la naturaleza de la investigación, en las ciencias sociales como es el caso del sistema penitenciario y en especial sobre el fenómeno gerencia educacional en el contexto carcelario.

Desde esta perspectiva, la fenomenología – hermenéutica permite fundamentar y legitimar aproximaciones interpretativas de la investigación centrada en la comprensión y el significado relacionado con la construcción teórica gerencial del sistema penitenciario nacional con una aproximación transformadora desde la educación. De esta manera, este viraje del método se interpreta como parte esencial de solución investigativa ante los cuestionamientos del sistema penitenciario que bajo la autoridad positivista son poco plausible.

El discurso fenomenológico - hermenéutico viene a ser un complejo y múltiple método que ampara en su seno diversas concepciones de la interpretación, tanto **en la tradición husserliana** que enfatiza el regreso a la intuición reflexiva para describir y clarificar las experiencias vividas y formadas en las conciencias de los gerentes educativos del sistema penitenciario; como la que encontramos **en Heidegger y Gadamer**, con la forma de existir, ser y estar en el mundo, donde la dimensión fundamental de la conciencia humana que se expresa a través del lenguaje es histórica y sociocultural.

En definitiva, la primicia que otorga a la experiencia subjetiva inmediata como base de todo conocimiento; el estudio del fenómeno en el sistema penitenciario desde la perspectiva del gerente docente, teniendo en cuenta su marco referencial y; el interés por conocer cómo se experimenta e interpreta ese universo de vida que se constituye en interacción.

Escenariopráctico de la intervención

La investigación estuvo caracterizada por la intervención en escenarios adscritos al Ministerio del Poder Popular para el Servicio Penitenciario con sedes en estados importantes del territorio nacional. Este quedó conformado por tres espacios de la

praxis profesional del investigador y de los sujetos entrevistados del grupo de estudio con *“la esperanza de mantener relaciones abiertas con los informantes clave”*(Bogan & Taylor,1994, p. 50).

De acuerdo a esto, se realizó la investigación en los siguientes establecimientos penitenciarios: 1) Por la región capital, la Dirección General de Atención Integral del Ministerio para el Servicio Penitenciario con sede en Caracas; 2) Por la región central, Centro de Formación del Hombre Nuevo Libertador del Estado Carabobo y;3) por la región los llanos, Centro Penitenciario los Llanos del Estado Portuguesa.

Informantes clave

En la presente investigación doctoral considero oportuno entrevistar a tres (3) informantes clave de trayectoria sustancial en el marco de la gerencia educacional con experiencia reconocida en el Ministerio del Poder Popular para el Servicio Penitenciario para abrir ventanas epistemológicas del objeto de estudio. Estos sujetos, acumulan una significativa experiencia en el contexto carcelario venezolano y es importante destacar que los mismos son funcionarios activos en pleno ejercicio de sus facultades y funciones. Además, accedieron de manera voluntaria y cooperativa a ser entrevistados.

Según Taylor y Bogdan (1992), los informantes clave son: *“individuos reflexivos y están en condiciones de aportar a las variables de proceso, intuiciones culturales que el investigador no ha considerado antes, sensibilizando al mismo hacia las implicaciones valorativas de algunos hallazgos concretos”*. (p.66).

Además, *“cuando se cultivan relaciones estrechas con una o dos personas respetadas y conocedoras en las primeras etapas de la investigación. A estas personas se las denomina informantes clave”* (Op. Cit. p 61).

En este sentido, en la presente investigación los tres (3) informantes clave que suministraron los datos son: un (1) director nacional de educación, una

(1)coordinadora de educación en un centro penitenciario y, una (1) docente de un establecimiento penitenciario, todos docentes y gerentes en ejercicio con las siguientes condiciones establecidas y criterios de selección: a) más de 15 años de experiencia en educación dentro los establecimientos penitenciarios; b) con título de licenciado en educación, profesor o afines; c) con experiencia reconocida en educación.

Medio estratégico para la extracción de la información

En este estudio,se consideró como técnica la interacción dialógica a través de la entrevista a profundidad de acuerdo a un guion no estructurado. Según, Bogdan & Taylor (1994), las entrevistas en profundidad están referidas al método de investigación cualitativa. Por entrevistas cualitativas en profundidad se entiende *“reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes clave, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes clave respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”*. (p. 101)

En efecto, de acuerdo a los autores fue una investigación de interacción de encuentros espontáneos e informales, con información recogida a través de un proceso de comunicación en el cual el entrevistado respondió a cuestiones inherentes a la gerencia educativa en el sistema penitenciario que van surgiendo en el diálogo en función de las unidades de estudio y más allá de los elementos que emergieron en los razonamientos, experiencias y maneras de pensar.

Con respecto al procedimiento,de acuerdo a la naturaleza del estudio y en función de los datos que se requieren, tanto del momento teórico como del momento metodológico de la investigación,la presentación del trabajo escrito, fue el siguiente:

1. Se situó las denominadas técnicas y protocolos instrumentales de la investigación, así como el consentimiento informado establecido por el Código

De Ética Para La Vida (2011) quien legaliza los permisos para aplicar los instrumentos de datos en las instancias requeridas y confirma los informantes a participar para la recaudación de información. Además, estuvo apoyadas de los escenarios donde la acción tiene lugar, de tal forma que su presencia modifique lo menos posible tal acción.

2. Se aplicó la técnica de la entrevista basada en un guion no estructurado, que posee preguntas que sirven como punto de referencia, siendo fundamental los temas y propósitos que se han considerado claves en la investigación, lo que otorgó un margen de flexibilidad para el desarrollo y aplicación de esta técnica.

Técnica para el análisis de la información

La técnica de análisis fundamental en este trabajo de investigación coincidió, con el proceso planteado por la técnica de análisis de datos cualitativos que se basa en el estudio de contenidos. Fue necesario separar en partes los componentes y vaciar en matrices, de allí surgirán relaciones que implicarán un proceso de categorización y codificación. Al respecto Coffey & Atkinson (2003) afirman que:

En la práctica, la codificación suele ser una mezcla de reducción y compilación de datos. la codificación se usa, por lo general, para descomponer y segmentar los datos hasta obtener categorías más generales y simples, además, para entresacarlos datos a fin de formular nuevas preguntas y niveles de interpretación (p. 35).

Finalmente, esta técnica es de gran soporte para el análisis, porque que permite contrastar los resultados con las opiniones de los actores involucrados y también con diversos autores que han investigado sobre el tema abordado. En este sentido la triangulación de fuentes, la cual se usa para validar la información suministrada de varias personas comparándola con los hallazgos en otro nivel y explicar más concretamente la riqueza y complejidad del objeto de estudio enfocándolo desde varios puntos de vista.

Es por esto, que en este estudio surgió la necesidad de triangular la información de los datos a recogidos, permitiendo así enriquecer y validar con mayor autenticidad el desarrollo de un constructo teórico gerencial del sistema penitenciario nacional. aproximación transformadora desde la educación venezolana.

Fases de instrumentación para el análisis de la información.

En este punto se detalló el logro de las intencionalidades de la investigación, a través de la especificidad dialógica intersubjetiva generada por el análisis de contenido de las entrevistas aplicadas. A continuación:

1. Identificar los factores teóricos prácticos de la cultura organizacional en el sistema penitenciario nacional. Esta intencionalidad se logró mediante la aplicación de las entrevistas en profundidad.
2. Develar la realidad gerencial educativa dentro del sistema penitenciario nacional en su entramado organizacional. Esta intencionalidad se logró mediante el análisis de las categorías y estructuraciones.
3. Analizar la dimensión ética y axiológica implicada en los procesos gerenciales educativos. Esta intencionalidad se logró mediante el análisis de las categorías y estructuraciones.
4. Interpretar el mundo de vida (Lebenswelt) de los gerentes educativos en el sistema penitenciario nacional. Esto fue posible mediante el análisis de contenido estableciendo triangulación con los referentes teóricos de la investigación.
5. Configurar una ética gerencial educativa en el sistema penitenciario nacional. Esta intencionalidad se alcanzó en el escenario VI de esta investigación, a través de la organización del conocimiento construido sobre la base de la interpretación de la información.

A continuación, se esgrimen las fases a cumplir:

- a. Como primer momento (hoja de ruta protocolar), se organizó la información durante su recolección, realizando la presentación personal e identificación de los tres (3) informantes clave y asignado los siguientes códigos: PJ, CY, HN. Asimismo, se procedió a la transcripción de las entrevistas (opiniones de los informantes clave), y se efectuó el proceso de categorías universales, categorías individuales provenientes del discurso. A continuación de la matriz de trabajo:

Sujeto de investigación:

Profesión:

Institución donde labora:

Experiencia laboral:

Lugar y fecha de la entrevista:

Entrevistador:

Matriz Estructura de la información adquirida por informantes clave – Categoría de análisis del infórmate.

| Categoría universal | Categoría individual | Enunciado | Informante | Interpretación |
|---------------------|----------------------|-----------|------------|----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Tabla 2: Estructura de los informantes clave

- b. En el segundo momento (saturación categorial), se organizó las categorías individuales que se desprenden de la categoría universales diseñadas previamente en un ideograma de forma que se interrelacionen unas con otras. De esta manera se procedió a transcribir la información extraída de las entrevistas a través de producciones escritas o informes que permitieron el conglomerado de lo recabado para la triangulación en la matriz de categorías

considerando el principio interpretativo por el informante clave, la categoría universal y categoría individual. A continuación de la matriz de trabajo:

| CATEGORIAS UNIVERSALES | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| CATEGORIAS INDIVIDUALES | | | | | | |
| Informante 1 | | | | | | |
| Informante 2 | | | | | | |
| Informante 3 | | | | | | |

Tabla 3: Estructura de las categorías universales e individuales

- c. Como tercer momento se procedió a realizar el proceso de triangulación de la información, para ello se tomó en cuenta para cada ángulo: los informantes clave, la entrevista, los aspectos conceptuales y la interpretación del investigador. Esta construcción cooperó a la reflexión crítica que culmina al proceso de teorización.

Fiabilidad de la investigación.

El análisis interpretativo de los datos puede ser distintos entre los investigadores dedicados a las ciencias de la educación y otras ciencias sociales; en consecuencia, según Coffey & Atkinson (2003), las interpretaciones hermenéuticas tienen su propia perspectiva y permiten una amplia adaptabilidad cuando se obtienen reflexiones concluyentes.

Se puede decir, que el análisis cualitativo es modelado por la información que proporcionan los participantes con lo que el investigador va revelando. Por ello, estos

datos tomados de las entrevistas proporcionan las cimentaciones discursivas de los informantes clave, el cual asumen un protagonismo central en el constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional. Aproximación transformadora desde la educación venezolana.

En este sentido, la fiabilidad del conocimiento quedó enmarcado de acuerdo a cuatro (4) criterios descritos por Noreña y otros (2012), considerados a continuación:

1. **Credibilidad:** Permitió evidenciar los fenómenos y las experiencias humanas y como fueron vividas por los informantes clave en el contexto penitenciario. Esto se logró a través de una relación laboral amena y muchos años de compañerismo.
2. **Transferencia:** Se alcanzó mediante una descripción exhaustiva de las características del contexto gerencial educacional en el sistema penitenciario y de los informantes clave. Además, se precisó el espectro teórico-intencional para maximizar el objeto y la información recogida.
3. **Consistencia:** Se manejó como procedimiento operativo la triangulación de fuentes orales y la triangulación mixta. Esta permitió contrastar la información obtenida de los gerentes educativos entrevistados, el entramado onto-epistemológico referencial de la investigación y la interpretación del investigador.
4. **Confirmabilidad:** Representó la racionalidad geo-estratégica en el constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional en contextos educativos; sin revocar por ello, a la racionalidad instrumental.

Principios bioéticos de la investigación.

Durante siglo XX, se dio a conocer la ciencia de la supervivencia de manos del médico estadounidense Van Rensselaer Potter, para el cual estableció la palabra "Bioética". De esta manera registró las bases para una ciencia nueva, cuyo principio

es proteger a todos seres vivos del planeta de los peligros causados por los descubrimientos y aplicaciones de la tecnología. Su preocupación se podría decir era desde la visión ambientalista. Sin embargo, es el teólogo alemán Fritz Jahr (1895-1953), quien utilizó por primera vez la palabra “Bioética e introdujo el término para fines científicos para proteger a todos los seres vivos y a la naturaleza de todo daño injustificado.

Desde esta perspectiva, la bioética en su sentido más amplio tiene la finalidad de respetar a cada ser vivo tal como es, velar por todas las formas de vida, admitir la lucha por la supervivencia de las organizaciones tales como: las plantas, los animales y entes sociales (estos últimos representados por las sociedades, comunidades e instituciones educacionales). Al considerarse a las instituciones sociales como seres vivos, con una perspectiva y metas propias para sus logros, se buscaron métodos de análisis para las interrelaciones personales, profesionales y culturales en los empleos.

De acuerdo al prólogo histórico precedido, existe en Venezuela el Código de Ética para la Vida desde el año 2011, donde la Bioética se basa en los principios de solidaridad, justicia y equidad tanto entre los seres humanos que actualmente ocupan el planeta, como entre las generaciones presentes y futuras. Esta representa una interdisciplina y transdisciplina del saber humano que garantiza la búsqueda del bien-hacer, el bien-estar y el bien-ser de la persona, por consiguiente, el respeto a la dignidad humana. Por lo tanto, los principios bioéticos que sustentaron la presente investigación fueron los siguientes:

1. Principio de Responsabilidad: Ser responsable es conservar una actitud permanente de atención en la ejecución de las responsabilidades que se han conseguido e implica responder ante los efectos de las actuaciones, omisiones, decisiones y demás maneras de desempeño humano. La responsabilidad del investigador proporciona independencia respecto a coacciones y coerciones, y se ejerce vinculada con otros principios y valores éticos.

2. Principio de No Maleficencia: Es la consideración más elemental cuando se reflexiona sobre los comportamientos deseables del ser humano. Este principio establece en el investigador que es inaceptable la realización de trabajos científicos cuando se presume la posibilidad de perjuicios dañinos para cualquier forma de vida.

3. Principio de Justicia: Este principio demanda que toda disposición que afecte a los informantes clave de investigación debe tener la conjetura de evitar discriminaciones de cualquier índole, y debe practicarse la imparcialidad en todo momento. En tal sentido, no se formaron juicios de valor sobre los discursos contruidos por cada una de los informantes clave.

4. Principio de Beneficencia: Aquí el espíritu de fraternidad y solidaridad, se estimula a los sujetos y a las comunidades a hacer el bien. Por ello, en la investigación permitió crearlazos de afecto con los informantes clave para valorar el compromiso que tienen hacia su trabajo en el Ministerio para Servicio Penitenciario.

5. Principio de Autonomía:La dignidad de los seres humanos es un valor propio, mencionado en el respeto por su integridad, el reconocimiento de sus derechos, por ello su relevancia trasciende los fines de cualquier investigación. En el caso de individuos que no estén aptos para consentir, es ineludible solicitar dicho consentimiento a sus representantes legales. A través de este (individual e institucional) se pudo aclarar el grado de disposición voluntaria, interés y participación de los gerentes educativos del sistema penitenciario, creando un clima organizacional de libertad.

6. Principio de Precaución: Este principio esboza la incertidumbre sobre los graves peligros que una investigación pueda arrastrar al ambiente, la salud o cualquier otro aspecto de la vida. En este caso el investigador examinó a los informantes clave si deseaban que su identidad fuera ocultada para evitar cualquier tipo de molestia.

MOMENTO IV

**SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE
LOS RESULTADOS**

“La ciencia es el empeño, secular ya, de agrupar por medio del pensamiento sistémico, los fenómenos perceptibles de este mundo, en una asociación lo más amplia posible”.

Albert Einstein.

Una vez planteado el enfoque, el método, el escenario y la realización de técnica escogida de la presente investigación fue necesario abordar al escenario para recabar la información adquirida por los informantes y vaciarla analizando las distintas experiencias mediante las transcripciones de las entrevistas generándose así, los resultados que ayudaran a la formación del **Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional. Aproximación Transformadora desde la Educación Venezolana**. En este momento se desglosarán las diferentes entrevistas y las narraciones transcritas del grupo de informantes clave donde se evidenciaron las realidades, de allí se obtuvo las diferentes categorías asociadas a las teorías planteadas para así, hacer la vinculación de todos estos hallazgos, luego llegar a la categorización y finalmente a la triangulación de los resultados.

La factibilidad de este proceso, se fundamenta en el método comparativo constante y el muestreo teórico de Strauss y Corbín (2006), que permite comparar y agrupar los conceptos y de esta manera organizar categorías relativas a la gerencia educacional en el sistema penitenciario nacional. No obstante, las investigaciones bajo el paradigma interpretativo cualitativo como lo es la fenomenología hermenéutica, proponen categorías desde la complejidad del problema, las cuales definen el objeto de estudio de un modo organizado y sistémico.

Además, para realizar un análisis exhaustivo de la información obtenida por los informantes clave es necesario tener en cuenta tres principios éticos generales planteados por el **“Informe Belmont”** (1979) que son: **respeto**, el cual garantizará la libertad de quien provee la experiencia subjetiva al hecho de estudio sin coartarlo de la realidad garantizándole protección necesaria de su narrativa. **Beneficiencia**, en este escrito se refiere a, 1) No causar ningún daño, y 2) Extender los beneficios y disminuir los posibles daños.

Desde esta perspectiva, en todas las investigaciones científicas los sujetos de la sociedad tienen la tarea de conocer los beneficios que se tendrán luego de participar

como informantes clave del estudio pero también los riesgos tras obtenerse el resultado del aporte generado, dando así un mayor conocimiento en el desarrollo de nuevas formas de proceder en las distintas ramas de la ciencia tales como la medicina, la psicología, la sociología, entre otras y la **justicia** que hace referencia a la equidad del ente quien provee la información con sus semejantes.

En relación a estos principios, se realizaron las interpretaciones desde el enfoque cualitativo para así poder engranar las experiencias, los hallazgos, el conocimiento y la necesidad del objeto de estudio en comparación con las teorías establecidas en los distintos aspectos éticos, morales, educativos y gerenciales que conllevarán a la interpretación fenomenológica hermenéutica de una manera estructurada desde la iniciación de la investigación (problema) hasta generar el desenlace de la misma. Coffey & Atkinson (2003).

Presentación de los escenarios y sus informantes clave.

1. **Dirección General de Atención al Adolescente:** Esta dirección está adscrita al viceministerio de atención al adolescente en conflicto con la ley penal. Se encuentra ubicada en Caracas (región Capital) y es la responsable de gerenciar y ejecutar las políticas públicas orientadas a la atención integral de los adolescentes con medidas privativas de libertad, los cuales se encuentran recluidos en entidades de atención penitenciaria en todo el territorio nacional.

Su aprobación fue generada por el Ministerio del Poder Popular de Planificación en comunicación N° 126 – 2015 de fecha 10/04/2015 según decreto presidencial N° 1622. En ella trabajan doce (12) servidores públicos estructurados por un director general, un coordinador nacional de cada área de atención integral: educación, cultura, deporte, religión, psicología y analistas administrativos por cada departamento. Dentro de las funciones de esta dirección general antes mencionada, se encuentra la planificación, organización, ejecución y control de los programas socioeducativos

conformados por: educación, cultura, deporte y religión. Además de la atención psicológica y social, la supervisión de diseño y ejecución del plan individual e informes evolutivos.

Con respecto al informante clave 1: **Denominado “PJ”**, persona talentosa, penitenciario, gerente y educador, adscrito a la dirección general de atención integral de adolescentes en conflicto con la ley, con amplia experiencia socioeducativa en diversas direcciones del sistema penitenciario por más de 20 años.

2. **Complejo Penitenciario Carabobo (Sede Centro de Formación del Hombre Nuevo):** El complejo penitenciario del estado Carabobo lo integran el Internado Judicial de Carabobo, el Anexo Femenino del Internado Judicial de Carabobo, el Centro Penitenciario Carabobo y el Centro de Formación del Hombre Nuevo los cuales fueron creados paulatinamente desde el año 1963 hasta 2015. Este último establecimiento penitenciario mencionado fue inaugurado el 01 de diciembre del 2016. De acuerdo al CÓDIGO ORGÁNICO PENITENCIARIO (2015) que establece en el Artículo 23: *“Los establecimientos penitenciarios se clasifican en establecimientos penitenciarios de régimen cerrado y régimen abierto”*, se ubica como régimen cerrado.

Dentro de sus funciones está en resguardar o recluir a los privados de libertad de acuerdo a la agrupación y clasificación aplicada a los mismos. Este establecimiento estuvo conformado por un director, un subdirector, 80 personal administrativo: psicólogos 3, criminólogos 1, educadores 2, trabajadores sociales 4, socializadores 16, deporte 3, cultura 1, médicos y enfermería 10, economato 30, control penal 12 y 200 personal de custodia. Además, tiene una capacidad para recluir a más de 3000 privados de libertad en condición de penados y procesados distribuidos en 6 torres. Este establecimiento posee espacios para los asuntos jurídicos, educativos,

deportivos, culturales, de salud, área socio productiva, economato, y demás áreas administrativas para la atención al privado de libertad.

Con respecto al informante clave 2: **denominado “CY”**, persona creativa, educadora y gerente, con amplia experiencia educativa por más de 20 años, con alto nivel de estudios de postgrado en ciencias de la educación. Adscrita a la dirección general de regiones de establecimientos del sistema penitenciario.

3. **Unidad Técnica de Asistencia de Egresados del sistema Penitenciario los Llanos-Guanare:** Este establecimiento del sistema penitenciario se encuentra ubicado en el estado portuguesa de los llanos venezolanos. Está conformado por una (1) coordinadora, cuatro (4) abogados, y (4) personal administrativo capacitado en asuntos penitenciarios.

Esta unidad técnica se encarga de prestar con el más alto nivel el apoyo postpenitenciario a aquellas personas que estuvieron privadas de libertad con la finalidad de brindarles ayuda de supervisión y orientación en materia laboral, socioeducativa o actividades de transformación humanista, las cuales son necesaria a la población penitenciaria que se encuentra fuera de los establecimientos penitenciarios y que están sometidas a cualquier fórmula de régimen abierto, suspensión condicional de la pena, libertad condicional o plena y a sus familiares.

Con respecto a el informante clave 3: **denominado “RX”** es una persona con alta capacidad reflexiva, docente del internado judicial de Carabobo y centro penitenciario los llanos. Con amplia experiencia en gerencia educativa en el sistema penal en diversos establecimientos carcelarios por más de 20 años de servicio tanto en penales con régimen abierto como penales con régimen cerrado.

Entrevista 1.

Sujeto de investigación: PJ

Profesión: Penitenciario y Educador

Institución donde labora: Ministerio para el Servicio Penitenciario

Experiencia laboral: 15 años

Lugar y fecha de la entrevista: Vía WhatsApp, Caracas, 23/05/2022

Entrevistador: MSc. Joan Carmona

Matriz 1. Estructura de la información adquirida por informantes clave – Categoría de análisis del informante 1.

| Categoría universal | Categoría individual | Enunciado | Informante | Interpretación |
|--|---------------------------|--|---|---|
| Gerente docente penitenciario | Organización | En el ejercicio de gerente docente. ¿Cuál es tu experiencia en el sistema penitenciario? | “A nivel de gerencia en el año 2018, me dieron la responsabilidad de ser el Coordinador de Educación en la Dirección General de Atención Integral desde donde realizábamos todo lo que tenía que ver con la <u>organización</u> , la <u>supervisión</u> , articulación de la <u>formación educativa</u> y laboral y socio productiva de los privados y privadas de libertad adultos intramuros, allí trabajamos en <u>alianzas</u> con las distintas instituciones...” | El gerente entrevistado de acuerdo a su experiencia utiliza la responsabilidad como un mecanismo integrador en los procesos gerenciales, especialmente la organización y supervisión de actividades formativas educacionales aplicadas al sistema penitenciario, las cuales se ajustan a un constante progreso social que facilita el logro de los fines a corto, mediano o largo plazo, tomando en cuenta que sus principios no permanecen estáticos en la gestión administrativa. |
| | Supervisión | | | |
| | Formación educativa | | | |
| | Alianzas | | | |
| Definición de gerencia en el sistema penitenciario | Ingenio | ¿Cómo concibes la gerencia educativa en el sistema penitenciario? | “Bien fíjate, el Sistema Penitenciario es un ambiente bastante adverso en lo que se trata del nivel educativo, ¿Por qué? Por la cantidad de entropías, la cantidad de factores adversos que hacen de los establecimientos penitenciarios ambientes no óptimos para la actividad educativa, sin embargo, a través de <u>ingenio</u> , a través también de la herramienta poderosa que son nuestros <u>equipos de trabajo</u> se adecuan (IDEM) a ese tipo de condiciones. A través de distintas <u>estrategias de adaptación</u> de la realidad hemos logrado la consolidación de una buena matrícula educativa no solamente a nivel de adulto | El gerente entrevistado concibe la gerencia educativa en el sistema penitenciario como una herramienta poderosa que ajusta estrategias como el ingenio para combinar el conocimiento con la capacidad de resolver problemas, el trabajo en equipo como sensación de fortaleza ante las adversidades y la adaptación cultural del contexto carcelario con la finalidad de abordar las entropías que puedan presentarse en la institución. |
| | Equipos de trabajo | | | |
| | Estrategias de adaptación | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| | | | sino también a nivel como te decía la población de adolescentes ...” | |
| Desafíos de la gerencia educativa en el sistema penitenciario | Ambiente adverso Falta de insumo Poca cantidad de docentes | ¿Cuál crees es la realidad más absorbente o el desafío más complejo que enfrentan los procesos gerenciales educativos en las cárceles? | “...Podría enumerar una serie de entropías...” “...una el ambiente adverso , las condiciones en las cuales se desarrollan las actividades educativas en los establecimientos penitenciarios no necesariamente es la más optima...” “...otra incidencia la falta de insumos , de dotación educativa, no solamente estamos hablando a nivel de cuadernos, lápices, borradores, pizarra, sino también de mobiliarios...” “...Lo otro es la, digamos que, la poca cantidad de docentes , es significativa la merma que hemos tenido a nivel de la nómina del personal docente en los establecimientos penitenciarios...” | El gerente entrevistado identifica como los desafíos más complejos del sistema penitenciario al ambiente adverso, el cual es no apto para las actividades educativas debido a las características de incertidumbre que existen en el contexto de encierro, además de la falta de recursos tanto materiales como humano, especialmente el personal docente el cual representa un elemento fundamental en el proceso de transformación social del privado de libertad. |
| Estrategias gerenciales educativas en el sistema penitenciario | Información Reflexión valores Equipos de trabajo Concientizar | ¿Cuáles son las estrategias o procedimientos que empleas como gerente educativo para potenciar el desarrollo humano y transformador de los operadores penitenciarios? Entiéndase por operadores penitenciarios los compañeros de trabajo y los privados de libertad. | “Una de las metodologías y herramientas que hemos venido aplicando a nivel gerencial ha sido la información o más que informar hacer reflexionar a la alta gerencia de la institución del valor fundamental de la actividad educativa para el proceso de transformación social...” “la transformación del individuo son netamente educativo, lo que buscamos a través de ellos es brindar valores , es sustituir, potenciar carencias que el individuo tiene y que nosotros detectamos a través de nuestro equipo de trabajo , buscamos nosotros subsanarlas a través de estos distintos procesos, una de las primeras estrategias es concientizar a la alta gerencia de la importancia de la actividad educativa...” | Las estrategias gerenciales que aplica el gerente entrevistado en el sistema penitenciario es la información y la reflexión, estas permiten crear una visión general y exhaustiva de la realidad penitenciaria y la importancia que tiene la educación en el proceso de transformación social del privado de libertad a través de los valores. Además de ello, utiliza la estrategia del trabajo en equipo para corregir las carencias presentes en los privados de libertad aplicando distintos procesos de concientización educativa. |
| Fundamento filosófico gerencial en la educación penitenciaria | Valores Internalizar Transformación social | ¿Cuál sería, según tu criterio, el fundamento filosófico que acompaña al gerente docente en las instituciones penitenciarias? | “...a través de la actividad educativa se inserten valores de fraternidad, de solidaridad, de autocomprensión, de respeto, humanización, despertar esa conciencia en los privados de libertad de la importancia del crecimiento...” “...es que normalmente el privado o privada de libertad participa | Para el gerente entrevistado el fundamento filosófico que le acompaña en el sistema penitenciario son los valores: de fraternidad, solidaridad, autocomprensión, respeto, humanización, estos son los que dirigen el comportamiento que |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | | | en las actividades educativas con el único fin de redimir su pena (paua), entonces es allí donde el docente penitenciario debe tener claro, pues, en internalizar en ese privado de libertad la importancia del carácter libertador de la educación en lo que es el concepto de transformación social... | deben tener todos los miembros de una organización, todo ello con la finalidad de internalizar un sistema liberador en medio de la complejidad, que sea capaz de asegurar la transformación social de las personas privadas de libertad. |
| Convivencia en el sistema penitenciario | Participación Acatamiento Disciplina Respeto Norma Internalizando Sana paz | ¿De qué manera la gerencia educativa puede aportar elementos de convivencia dentro del sistema penitenciario? | “...Cuando nosotros logramos que un grupo de privados o privadas de libertad pueda tener participación en un proceso educativo...” “...cuando logramos que el privado de libertad se someta al acatamiento de las normas que el docente debe mantener en el aula, la disciplinas indispensable para alcanzar las metas educativas, nosotros estamos indirectamente inculcándole a ellos valores : de respeto , de norma , de convivencia...” “...esos valores se van internalizando y obviamente influye en los hábitos de convivencia y de sana paz en los establecimientos penales.” | Para el gerente entrevistado la participación de los privados de libertad en los procesos educativos proporciona un aporte importante de la convivencia, debido a que en el aula de clase se configuran dos aristas: una que tiene que ver con la disciplina o catamiento de normas los cuales permiten establecer un orden de convivencia, y por otro lado de manera simultánea los valores que se van internalizando e influyendo de manera positiva en los privados de libertad |

Tabla 4: Entrevista 1. Carmona (2022)

Entrevista 2.

Sujeto de investigación: CY

Profesión: Magister en Educación

Institución donde labora: Ministerio para el Servicio Penitenciario

Experiencia laboral: 15 años

Lugar y fecha de la entrevista: Vía WhatsApp, Valencia, 24/05/2022

Entrevistador: MSc. Joan Carmona

Matriz 2. Estructura de la información adquirida por informantes clave – Categoría de análisis del infórmate 2.

| Categoría universal | Categoría individual | Enunciado | Informante | Interpretación |
|--|--|--|--|---|
| Gerente docente penitenciario | Atención grupal Atención individualizada Alianzas Equipo de trabajo | En el ejercicio de gerente docente. ¿Cuál es tu experiencia en el sistema penitenciario? | “...mi trabajo gerencial está basado en el liderazgo, el cual me ayuda a brindar, no solamente, una atención grupal sino individualizada, cada sujeto que se encuentra dentro del régimen penitenciario requiere una atención individualizada , por ello, la experiencia no solamente es gratificante, sino que ves resultados de incorporación en los privados de libertad al proceso educativo...” “...voy al punto la experiencia gerencial ha traído consigo no solamente alianzas con los privados de libertad haciendo un equipo de trabajo , sino que además se puedan incorporar mayores cantidades de privados de libertad para satisfacer las necesidades educativas...” | La experiencia gerencial de este informante devela la importancia del liderazgo dentro de la rama gerencial, el cual posee características que implican tanto la atención grupal como la personalizada en el sistema penitenciario. Esta es de suma importancia porque permite involucrar a las personas privadas de libertad en el proceso educativo transformador, necesario para lograr una sociedad más sana y justa. además de incorporar crea alianzas y equipos de trabajo, los cuales son relevantes en el sistema penitenciario como una fortaleza indispensable que permite articular estrategias adaptadas a la realidad penitenciaria. Con el trabajo en equipo los integrantes del sistema penitenciario no carecen de poder, sino que facilitan y dan forma a las actividades de la organización de distintas formas. |
| Definición de gerencia en el sistema penitenciario | Liderazgo Trabajo en equipo Iniciativa Creatividad Gerencia educativa transformadora | ¿Cómo concibes la gerencia educativa en el sistema penitenciario? | “... el liderazgo para mi tiene que ser la batuta para gerenciar de una manera adecuada sin ser jerárquicamente la parte superior de este evento...” “...para mí es sumamente importante el trabajo en equipo , que la forma para involucrar a los privados de libertad sea a través del mismo ejemplo...” “...me interesa que ellos tengan iniciativa y creatividad ...” “...por lo tanto, la gerencia educativa debe ser transformadora , de inclusión, debe ser integradora y debe abarcar las necesidades que cada uno de ellos tengan...” | El gerente entrevistado define la gerencia como la capacidad que tiene un líder para conducir y guiar en funcionamiento de la institución penitenciaria. Esta afirmación hace observar que existen factores que inciden en el liderazgo como el trabajo en equipo, no jerárquico, sino más bien de creación, de iniciativa en involucrar a los entes participantes llámense servidores públicos o los mismos privados de libertad para lograr su propia transformación social y por consiguiente la institución forme un sistema de inclusión e integrador que tenga la capacidad de atender a todas las necesidades del contexto de encierro tanto |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| | | | | las generales como las particulares |
| Desafíos de la gerencia educativa en el sistema penitenciario | Control de los grupos Disciplina | ¿Cuál crees es la realidad más absorbente o el desafío más complejo que enfrentan los procesos gerenciales educativos en las cárceles? | “...el reto más grande que hay meramente sería tener el control de los grupos de estudio, eso es muy difícil, es cuesta arriba, por eso que dentro de este tipo de sistema penitenciario se debe trabajar con manos de seda, aunque tú tengas una estrategia y una planificación previa...” “...el reto más grande es desarrollar la creatividad en ellos donde permanezca la disciplina que es sumamente importante porque estamos hablando de régimen cerrado...” | La interpretación del gerente entrevistado indicada que para la gerencia el reto más complejo tiene que ver con el control, el cual es configurado por un trabajo sumamente complejo debido a las características del comportamiento y creencias presentes en dicho sistema carcelario, para tal fin la gerencia requiere de una planificación ajustada y previa a las situaciones particulares, en el cual se utiliza la creatividad para el aprendizaje, la invención, el desarrollo humano pero también la disciplina para establecer características de orden y control de conductas |
| Estrategias gerenciales educativas en el sistema penitenciario | Comunicación Plan de trabajo Trato dignificante | ¿Cuáles son las estrategias o procedimientos que empleas como gerente educativo para potenciar el desarrollo humano y trasformador de los operadores penitenciarios? Entiéndase por operadores penitenciarios los compañeros de trabajo y los privados de libertad. | “...la estrategia está en la comunicación que se pueda desarrollar de manera afectiva y efectiva en cada uno de los integrantes y los participantes del que hacer educativo, llámese compañeros de la parte administrativa o los mismos privados...” “...colocaría también a parte de la comunicación que en eso estamos hablando, que uno pueda conversar cual va ser el plan de trabajo ...” “...la otra de las actividades es involucrarlos en todos y cada uno de los eventos con un trato dignificante como parte de un equipo de trabajo...” | El gerente entrevistado afirma que la principal estrategia gerencial a nivel educativo en el sistema penitenciario es la comunicación, esta es fundamental en los espacios complejos porque permite desarrollar análogamente una serie de anticuerpos de manera efectiva o eficiente y de manera afectiva en el que hacer educativo. Con la comunicación se mejora el plan de trabajo, el cual establece una serie de actividades que involucran a todos los participantes del contexto penitenciario, además de ello, con la comunicación efectiva y afectiva se logran resultados concretos y sin ruidos o equivocaciones, se dignifica al ser humano, rescatar su autoestima, confianza y salud mental tan necesaria en estos espacios complejos. |
| Fundamento filosófico gerencial en | Ética Convivencia | ¿Cuál sería, según tu criterio, el fundamento filosófico que | “... ¡Es ética! Que todo profesional de la educación mantenga bien claro lo que son los principios filosóficos | Para el gerente entrevistado el componente filosófico que acompaña a la gerencia |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>la educación penitenciaria</p> | <p>Equidad</p> <p>Identidad propia</p> <p>Educación en valores</p> | <p>acompaña al gerente docente en las instituciones penitenciarias?</p> | <p>en cualquiera de las dimensiones que él se desarrolla, pero sobre todo dentro de un espacio penitenciario porque estamos hablando de espacios vulnerables y para mi sería importantísimo el aspecto de los valores...” “...de la <u>convivencia</u>, de la <u>equidad</u>, de la <u>igualdad</u>, de definirse, tener una <u>identidad propia</u> es escasa, por lo tanto, mi fundamento filosófico iría en función a la <u>educación en valores</u>...”</p> | <p>educativa en el sistema penitenciario es la ética. La ética profesional desde cualquier perspectiva o dimensión que se desarrolle sirve de sana convivencia en los espacios vulnerables, ambientes con situaciones precarias y complejas, por consiguiente, los valores de equidad, igualdad, identidad propia desarrollan y fortalecen el sentir benevolente de la educación y hacen que el privado de libertad a través de esos valores se fortalezca y cambien su manera de convivir con su entorno.</p> |
| <p>Convivencia en el sistema penitenciario</p> | <p>Intelectuales</p> <p>Creativos</p> <p>Resolución de conflictos</p> <p>Continuidad de actividades académicas</p> | <p>¿De qué manera la gerencia educativa puede aportar elementos de convivencia dentro del sistema penitenciario?</p> | <p>“...los aspectos <u>intelectuales</u>, <u>formativos</u> y <u>creativos</u> hacen que la convivencia cada día sea mejor desarrollada y con mayores estrategias para la <u>resolución de los conflictos</u>, porque ciertamente los espacios carcelarios se desarrollan diariamente conflictos en toda índole y la idea es que el privado de libertad pueda primeramente estar ocupado de una manera formativa, creativa, dentro de los rangos...” “...entonces definitivamente es la <u>continuidad de las actividades académicas</u>, la permanencia de las mismas...”</p> | <p>Para el gerente entrevistado la convivencia en el sistema penitenciario es cuestión de combinar el conocimiento y la creatividad lo cual permite configurar estrategias inteligentes que permitan solucionar los conflictos en la cotidianidad del espacio vulnerable. Pare ello se hace necesario aplicar una cultura de continuidad en las actividades educativas porque a través de ellas la formación de los privados de libertad se hace creencias, sentir y conducta que disminuye los espacios de conflictos</p> |

Tabla 5: Entrevista 2. Carmona (2022).

Entrevista 3.

Sujeto de investigación:RX

Profesión:Magister en Orientación Educativa

Institución donde labora: Ministerio para el Servicio Penitenciario

Experiencia laboral: 20 años

Lugar y fecha de la entrevista: Vía WhatsApp, Valencia, 25/05/2022

Entrevistador: MSc. Joan Carmona

Matriz 3. Estructura de la información adquirida por informantes clave – Categoría de análisis del infórmate 3.

| Categoría universal | Categoría individual | Enunciado | Informante | Interpretación |
|--|--|--|--|---|
| Gerente docente penitenciario | Direccionar | En el ejercicio de gerente docente. ¿Cuál es tú experiencia en el sistema penitenciario? | “...¡Bueno!, mi experiencia ha sido bastante marcada por la vivencia, palpar físicamente todas las situaciones desde el punto de vista gerente y docente en el Centro Penitenciario de los Llanos Occidentales (CEPELLO) y en el Internado Judicial de Carabobo, que me ha llevado a <u>direccionar</u> hacia el cumplimiento de las funciones que te emana el Ministerio de Educación dentro del régimen penitenciario, es decir, dentro del sistema penitenciario tú tienes que engranar directrices que emana el Ministerio de Educación porque a pesar que cada una tiene una visión parecida, las características específicas son distintas, entonces allí en el rol como gerente tengo que <u>direccionarme</u> a ver la realidad del ámbito educativo penitenciario para poder establecer un <u>cambio</u> y en función de esto allí es donde se deben aplicar todas estas estrategias, técnicas o métodos, para que el docente trabaje en función de una <u>atención individualizada</u> para aquellas personas que están privadas de libertad”. | Para el gerente entrevistado la experiencia que ha tenido como parte del sistema penitenciario se ha marcado por la vivencia que de alguna manera ha contribuido a configura su accionar gerencial en direccionar las actividades educacionales con un mismo propósito, por consiguiente, deben ser dirigidas por un solo gerente y con una sola planificación, a pesar que pueda tener diferentes directrices de entes. El gerente debe ser capaz de vincular o engranar directrices tomando en cuenta las necesidades y la realidad particular del espacio educativo para poder establecer cambios significativos en los privados de libertad, cambios que lo conlleven a una vida más sana, fuera de toda realidad corruptora, por supuesto tomando en cuenta siempre la atención personalizada o individualizada que busca atender los conocimientos, capacidades y habilidades previas para el desarrollo del ser que vive en contexto de encierro |
| | Cambio | | | |
| | Atención individualizada | | | |
| Definición de gerencia en el sistema penitenciario | Compromiso Iniciativa Unión del equipo de trabajo Equidad Formación específica de docentes | ¿Cómo concibes la gerencia educativa en el sistema penitenciario? | “...yo concibo la gerencia educativa penitenciaria como un gran <u>compromiso</u> , una gran responsabilidad que tenemos nosotros como gerente en el rol educativo...” “...y por supuesto tú tienes que lograr que esos ambientes o esos espacios educativos cuenten con una serie de características específicas, con <u>iniciativa, unión del equipo de trabajo, equidad, formación específica de los docentes</u> con disciplina y dirección; que haga sentir a | Infero que la gerencia penitenciaria es concebida por el entrevistado como un sentido de pertenencia donde prevalece el compromiso, la responsabilidad. También se puede apreciar principios como la iniciativa, unión de equipo de trabajo, de formación, equidad, disciplina y dirección los cuales son de gran aporte en la función administrativa en el sistema carcelario |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | | | los privados de libertad en una vida fuera de un recinto penitenciario aun y cuando estén allí...” | porque destacan una desincorporación de toda rigidez, lo que permite adaptarse al contexto dinámico y cambiante |
| Desafíos de la gerencia educativa en el sistema penitenciario | Docentes especializados Conocimiento multidisciplinario Violencia | ¿Cuál crees es la realidad más absorbente o el desafío más complejo que enfrentan los procesos gerenciales educativos en las cárceles? | “...el desafío más grande que nosotros podemos tener como gerente es lograr (ídem) hacer ver que la educación es el camino, es la vía, es el andamiaje que necesitamos para la óptima y verdadera transformación; necesitamos docentes especializados con conocimiento multidisciplinario ya que tenemos muy poco, para nosotros el proceso es hacerles entender que el conocimiento es quien tiene el poder y no la violencia y que el conocimiento es el que va a dar ese crecimiento, esa transformación, ese cambio a cada uno de ellos, ese es el desafío más grande...” | El gerente entrevistado manifiesta que el desafío más complejo que enfrentan los procesos gerenciales en educación dentro del sistema penitenciario es la falta de docentes especializados en materia multidisciplinarias, se trata de un cambio en la manera de enseñar en el sistema penitenciario donde se ofrece combinar conocimientos para que su aprendizaje sea significativo para la vida de cada uno de los privados de libertad. En estos espacios vulnerables el docente debe acompañar al estudiante los conceptos que se estudian en cada materia de tal manera que le sea útil para vivir fuera de toda violencia, la ausencia del docente multidisciplinarinario sería perjudicial en el sistema penitenciario. Por el contrario, favorece la formación de las habilidades cognitivas y la resolución de conflictos, además promueve la investigación, la innovación, creatividad y el pensamiento interdisciplinario. |
| Estrategias gerenciales educativas en el sistema penitenciario | Equilibrio Respeto Formalidad Atención | ¿Cuáles son las estrategias o procedimientos que empleas como gerente educativo para potenciar el desarrollo humano y transformador de los operadores penitenciarios? Entiéndase por operadores penitenciarios los compañeros de trabajo y los privados de libertad. | “...Las estrategias que empleamos como servidores públicos es mantener el equilibrio entre los privados de libertad y los operadores, ¿Por qué? Porque cada uno de ellos tiene una función que cumplir dentro de ellos y manteniendo el equilibrio: de respeto , de formalidad , de atención , de convivencia...” | El gerente docente manifiesta que las estrategias empleadas en el sistema penitenciario deben estar impregnadas del equilibrio ya que por ser un ambiente vulnerable y con situaciones conflictivas requieren de un punto de equilibrio que permita establecer un nivel de gobernabilidad y control sobre los entes involucrados, sean privados de libertad y servidores públicos. Por ellos se hacen necesario definir principios de |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| | | | | <p>respeto para el acatamiento de órdenes y la tolerancia de situaciones, formalidad para definir la función que tiene cada individuo dentro del sistema penitenciario y de esta manera se tenga viabilidad en la ejecución de los procedimientos administrativos tanto educacionales como judiciales. Finalmente, todas estas estrategias deben estar acompañadas de una buena atención para generar, dirigir y mantener un procesamiento correcto de la información en el sistema penitenciario.</p> |
| <p>Fundamento filosófico gerencial en la educación penitenciaria</p> | <p>Ética profesional Transformar vidas</p> | <p>¿Cuál sería, según tu criterio, el fundamento filosófico que acompaña al gerente docente en las instituciones penitenciarias?</p> | <p>“El fundamento filosófico de nosotros como gerente en el ámbito educativo penitenciario es el amor, el amor por lo que hacemos, la <u>ética profesional</u>, la devoción, el querer cambio a las cosas mejor, a transformar vidas de estos seres humanos...”</p> | <p>El fundamento filosófico que debe acompañar al sistema penitenciario no solamente la organización ocupacional basada en un cuerpo de conocimientos sistemáticos adquiridos a través de una formación educativa, sino que el ámbito educativo constituye el compromiso y responsabilidad moral del gerente docente ante su profesión. se ajusta de aspectos morales, razonamiento moral, de la toma de decisiones en esta área, de la conducta y el obrar en el sistema penitenciario al margen de la corrupción. La ética gerencial se contrapone las transgresiones y problemas éticos profesionales fundamentales que pueden ser reconocidos y desafortunadamente se encuentran con frecuencia dentro del sistema penitenciario, además, supone una transformación en el privado de libertad de cuerpo, mente, emociones y espíritu.</p> |
| <p>Convivencia en el sistema penitenciario</p> | <p>Cohesión Sentimientos</p> | <p>¿De qué manera la gerencia educativa puede aportar elementos de convivencia dentro del sistema</p> | <p>“... haciendo una <u>cohesión</u> entre ambos, llámese privado de libertad y el servidor público, porque es ese agente transmisor de sus <u>sentimientos</u>, de lo que el</p> | <p>Para el gerente entrevistado la convivencia en el sistema penitenciario implica una fuerza y alcance de conexión entre los entes</p> |

| | | | | |
|--|--------------------|----------------|---|---|
| | Convivencia | penitenciario? | siente hacia esa ventana hacia la libertad que forman parte cada uno de estos integrantes que están allí y pues que mejor convivencia a través del respeto , el amor , la aceptación ...” | involucrados en el sistema penitenciario desde los servidores públicos hasta los privados de libertad, donde la educación para ambos grupos sea transmisora de valores definidos por la organización penitenciaria tales con el respeto, la aceptación del otro, la tolerancia, el amor fraterno. La convivencia viene proviene de los valores y, en consecuencia, configura conductas deseadas, especialmente de aceptación como seres legítimos, además del amor fraterno que exige la aceptación del otro tal cual como es: un ser humano y en lo humano hay comunicación, comprensión el cual es un modo de convivir. |
| | Respeto | | | |
| | Amor | | | |
| | Aceptación | | | |

Tabla 6: Entrevista 3. Carmona (2022).

Análisis comparativo de las entrevistas

La interpretación de la información de cada una de las entrevistas realizadas por el investigador presenta en las tres matrices un momento hermenéutico, el cual se pretende encontrar el verdadero significado de las palabras y formas de percibir subjetiva e intersubjetiva a los sujetos entrevistados. Por ello, interpreté en cada uno de los informantes categorías y subcategorías, definiciones y develaciones del contexto carcelario para de una forma inédita establecer una aproximación de teoría y marcos conceptuales.

De esta manera se indagó el camino investigativo del Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional con una Visión Transformadora desde la Educación Venezolana, que llevó a comparar los resultados y darle significado al proceso de descubrimiento. En este sentido, se consideró de manera sistemática los enunciados formulados a los informantes clave en categorías y en conexión total con

cada una de las subcategorías de los tres gerentes docentes del sistema penitenciario venezolano.

Obsérvese de la siguiente manera:

| | |
|--|---|
| <i>1era Categoría Universal</i> | Categoría Individual: Organización, Supervisión y Dirección |
| GERENTE DOCENTE PENITENCIARIO | Categoría Individual: Trabajo en equipo – Alianzas institucionales |
| | Categoría Individual: Formación educativa - Cambios |

| | |
|---|--|
| <i>2da Categoría Universal</i> | Categoría Individual: Liderazgo, Compromiso Iniciativa y Creatividad |
| DEFINICIÓN DE GERENCIA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO | Categoría Individual: Trabajo en equipo |
| | Categoría Individual: Estrategia de adaptación – Formación Específica de docentes |
| | Categoría Individual: Gerencia educativa transformadora |

| | |
|---|--|
| <p><i>3era Categoría Universal</i></p> | <p>Categoría Individual: Ambiente adverso – Violencia</p> |
| <p>DESAFÍOS DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO</p> | <p>Categoría Individual: Docentes multidisciplinarios y especializados</p> |
| | <p>Categoría Individual: Control de grupos - Disciplina</p> |

| | |
|--|--|
| <p><i>4ta Categoría Universal</i></p> | <p>Categoría Individual: Planificación en equipo</p> |
| <p>ESTRATEGIAS GERENCIALES EDUCATIVAS EN EL SISTEMA PENITENCIARIO</p> | <p>Categoría Individual: Comunicación - Atención</p> |
| | <p>Categoría Individual: Valores - Reflexión</p> |

| | |
|---|---|
| <p><i>5ta Categoría Universal</i></p> | <p>Categoría Individual: Ética profesional – Educación en Valores</p> |
| <p>FUNDAMENTO FILOSÓFICO GERENCIAL EN LA EDUCACIÓN PENITENCIARIA</p> | <p>Categoría Individual: Transformación social</p> |

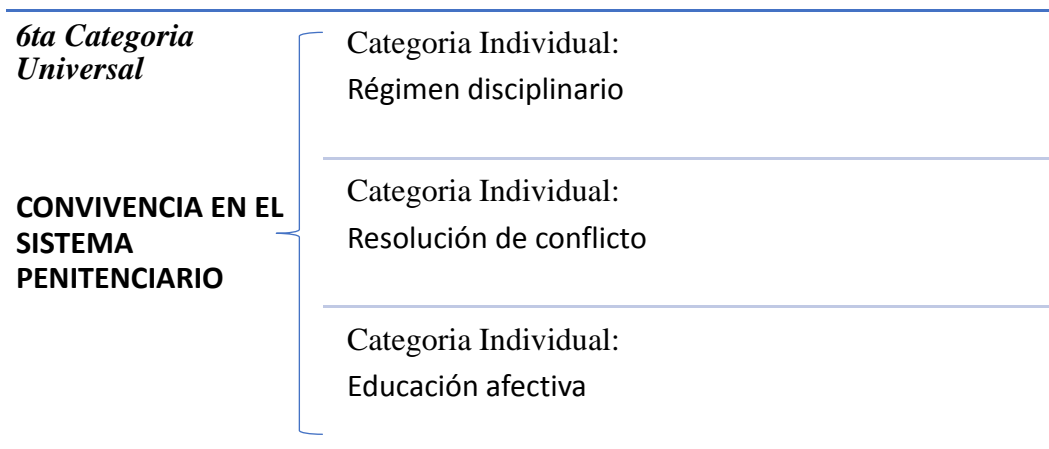


Figura 7: Categorías universales y categorías individuales. Carmona (2022)

Una vez contrastada las tres (03) entrevistas de los informantes clave, organicé las categorías universales y las categorías individuales por ser una investigación del paradigma cualitativo. Se pudo observar que no surgieron variantes entre los datos suministrados, por consiguiente, con otras categorías universales y categorías individuales se llegó al proceso de saturación de forma integrada, las cuales se muestran a continuación:

| CATEGORIAS UNIVERSALES | | | | | | |
|-------------------------|--|--|---|--|---|---|
| | Gerente Docente Penitenciario | Definición De Gerencia En El Sistema Penitenciario | Desafíos De La Gerencia Educativa En El Sistema Penitenciario | Estrategias Gerenciales Educativas En El Sistema Penitenciario | Fundamento Filosófico Gerencial En La Educación Penitenciaria | Convivencia En El Sistema Penitenciario |
| CATEGORIAS INDIVIDUALES | | | | | | |
| Informante 1 | Organización Supervisión Formación | Ingenio Equipos de trabajo | Ambiente adverso Falta de insumo | Información Reflexión valores | Valores Internalizar Transformación social | Participación Acatamiento Disciplina Respeto |

| | | | | | | |
|---------------------|--|--|---|---|---|---|
| | educativa Alianzas | Estrategias de adaptación | Poca cantidad de docentes | Equipos de trabajo Concientizar | | Norma Internalizando Sana paz |
| Informante 2 | Atención grupal Atención individualizada Alianzas Equipo de trabajo | Liderazgo Trabajo en equipo Iniciativa Creatividad Gerencia educativa transformadora | Control de los grupos Disciplina | Comunicación Plan de trabajo Trato dignificante | Ética Convivencia Equidad Identidad propia Educación en valores | Intelectuales Creativos Resolución de conflictos Continuidad de actividades académicas |
| Informante 3 | Direccionar Cambio Atención individualizada | Compromiso Iniciativa Unión del equipo de trabajo Equidad Formación específica de docentes | Docentes especializados Conocimiento multidisciplinario Violencia | Equilibrio Respeto Formalidad Atención | Ética profesional Transformar vidas | Cohesión Sentimientos Convivencia Respeto Amor Aceptación |

Tabla 7: Categorías universales y categorías individuales. Carmona (2022)

Después de esta fase, la incidencia de las teorías presentes en esta investigación corresponde a la intencionalidad estratégica e intencionalidades tácticas del estudio doctoral titulado: Constructo Teórico Gerencial Vinculado Al Sistema Penitenciario Nacional. Aproximación Transformadora Desde La Educación Venezolana. Por consiguiente, se procedió a desarrollar, interpretar y transformar las disertaciones a través de un razonamiento científico inductivo en correspondencia con las teorías y referentes teóricos, obteniendo así un marco interpretativo hermenéutico.

En este orden de ideas, un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana, precisa configurar una ética gerencial educativa en el contexto de encierro con una visión epistémica desde la realidad social penitenciaria para profundizar en un sentir humanista, de convivencia sana, a través de la transdisciplinariedad de la educación propia de la investigación científica. Por ello, se consideró presentar los siguientes tópicos, previos al proceso de teorización.

Fundamentación epistémica

Gerencia educativa en el sistema penitenciario

Como consideraciones generales el logro de los propósitos de la educación en el sistema penitenciario, requiere de una gerencia de procesos idóneos, éticos, dinámicos, que sean evaluados permanentemente y que sus estrategias sean un camino de comunicación que garantice la eficacia y la eficiencia de la acción educativa en el sistema penitenciario.

Se requiere de un diseño coherente con las políticas planteadas por el estado para esta realidad, que se traduzca en un ejercicio operativo para afrontar con la excelencia las exigencias presentes en el rápido crecimiento de la población penitenciaria: creciente en la necesidad de recursos humanos calificados, docentes especialistas y transdisciplinarios, además de un basamento legal que permita resolver los nuevos problemas provenientes de la dinámica educativa.

Una gerencia educativa con esta característica necesita de ciertos principios de la educación ética y este planteamiento en su sentido más amplio conduce a la realización de un análisis para verificar su compatibilidad de los aspectos normativos del propio sistema carcelario con los principios éticos más fundamentales. En este

sentido, se sugiere que las políticas gerenciales para el contexto penitenciario sean coherentes con la armonización de los programas educacionales para articular así dentro de un plan nacional de modo que sus operaciones no tengan ningún tipo de contradicción.

Además de ello, establecer coordinación y comunicación de estas políticas como un sistema, de manera que todos los elementos que las constituyan, tanto lo cualitativo como lo cuantitativo, actúen acopladamente. A continuación, se presenta lo interpretado: (ver figura 8)



Figura 8: Ideograma de Gerencia Educativa Penitenciaria. Carmona (2022)

Finalmente, la supervisión es un elemento importante en la gerencia educativa penitenciaria, por implica el seguimiento cuidadoso de estos procesos antes planteados de las actividades educativas. Esta supervisión implica intervención para orientar y corregir según las características de la realidad presente. Esta función debe cumplirse en todos niveles y funciones en compañía de equipos multidisciplinarios con labores técnicamente de docentes trasformadores.

Intervención ética gerencial como estrategias ante las adversidades el contexto penitenciario

Es relevante resaltar que el sistema penitenciario venezolano se enmarca bajo diversas dificultades. Esta grave situación de vulnerabilidad de las condiciones de las cárceles presume carencias de políticas gerenciales orientadas a promover la reinserción social, además de un fondo suplicante en los mecanismos modernos de la justicia criminal, un problema complejo, un signo más del fracaso del sistema de gerencial administrativo de justicia y una situación inadmisibles en una sociedad democrática.

Sin embargo, se busca transformar de manera humanista de una gerencia ética las estructuras penitenciarias desde el hacer institucional y desde el ser del sujeto privado de libertad. En este sentido, a pesar de estas realidades cualitativas heredadas en las cárceles venezolanas las organizaciones penitenciarias han de incorporar diseños, estrategias y recursos humanos, financieros, intelectuales y tecnológicos que intervengan en los aspectos generales de todos los niveles en el marco gerencial y/o organizacional con adhesión a la reflexión de obligaciones éticas.

El reconocimiento de la ética y la comprensión de este sistema vulnerable y extremadamente complejo, sugiere una estrecha relación entre las probabilidades de acceder al bienestar social perdurable y los compromisos éticos directos e indirectos con el resto de los seres humanos que forman parte del contexto penitenciario. En consecuencia, el establecimiento de orientaciones ético-morales en el desarrollo de las competencias gerenciales; tales como el conocimiento (valores, capacitación), la motivación (liderazgo, comunicación,) y la estructura (código, comité); puede subsanar problemáticas carcelarias desde el punto de vista individual y social considerando los factores que la influyen: psicológico, sociológico, biológico, económico e histórico.

Convivencia con sentido moral a través de la visión humanista de la educación

Las formas de aplicación de la educación en contexto de encierro, precisa una configuración en los propios términos de los privados de libertad porque lejos de prejuicios, en su mayoría tienen una trayectoria de vida marcada por sus condiciones materiales y psíquicas previas al aislamiento con la sociedad, pero también a la necesidad de supervivencia en las instalaciones penitenciarias, por eso la mayor parte de las veces forjan una personalidad difícil de influir y quebrantar.

Sin embargo, el influjo de la ética propone el valor humanista de la educación en los sistemas vulnerables como un proceso continuo donde el ser que se encuentra inmerso en el contexto de encierro aprenda a convivir con su semejante de manera que el modo de relacionarse, en tiempo y espacio, sea más congruente en la convivencia del otro.

Esta transformación en el marco de la educación liberadora establece un esfuerzo consciente de los participantes de una sociedad para obtener la emancipación de la opresión. Sin duda alguna, el sistema penitenciario en Venezuela gozaría de tales beneficios tomando en cuenta las reflexiones sobre la puesta en práctica de una ética transformacional que permee lo educativo, gerencial e institucional y de esta manera deconstruya los vicios, obstáculos y limitaciones del paradigma hegemónico imperante en el sistema penitenciario.

Sí partimos de la educación transformadora se pueden romper cadenas: en primer lugar, porque permitirá al privado de libertad comprometerse con el mismo para reconocer el respeto mutuo, la capacidad de pensar y actuar con autonomía y la aceptación del otro como un ser distinto, estos elementos facilitarán deslastrarse de la cultura de dominación y opresión, pero no de manera violenta sino liberadora a través del quehacer educativo moralmente en el accionar; y el segundo momento por la expulsión de los mitos creados por el sistema opresor que se camuflan y preservan en las estructuras sociales del presente.

Esta orientación moral, en el marco de la gerencia, precisa responsabilidad social del ser humano tanto para los funcionarios públicos tales como personal de seguridad, docentes, trabajadores sociales, médicos y abogados pero también para privados de libertad y familiares, reconociendo la legitimidad de la forma ser del otro en el espacio de convivencia carcelaria, porque aspectos como control y capacidad de comunicación entre los sujetos representa un acto de igualdad, honestidad, justicia, responsabilidad, libertad y bienestar.

MOMENTO V

CONFIGURACIÓN DE UNA ÉTICA GERENCIAL EDUCATIVA

“La ética siempre apunta a mejorar lo que hay y, por tanto, a una cierta perfección. Lo que está fuera de lugar es la utopía si ésta se entiende como la descripción del ser o de la sociedad perfecta. No sabemos qué es ser perfecto, solo podemos conocer algunas imperfecciones”.

Victoria Camps.

La teorización es un proceso que implica un acto intelectual, racional, creativo y reflexivo sobre el contexto estudiado, las teorías o referentes teóricos planteados y la interpretación hermenéutica de los datos cualitativos. De allí, surgen las ideas científicas, que abren una brecha hacia una aproximación teórica del objeto de estudio, el cual se interpretó de manera concreta y abductiva. De allí, se dió inicio al Constructo Teórico Gerencial Vinculado Al Sistema Penitenciario Nacional. Aproximación Transformadora Desde La Educación Venezolana.

Con esta investigación doctoral se genera un camino epistemológico una vez obtenidos los datos cualitativos y su vinculación con los referentes teóricos, para crear espacios de meditación ética que permitan configurar una convivencia sana, de aceptación entre los privados de libertad y con los servidores públicos en una línea investigativa pedagógica o educativa que acceda una relación multidisciplinaria donde debe existir en el sistema penitenciario una ética y transformación social en todos espacios profesionales y gerenciales. En tal sentido se presenta ideas teóricas sobre las categorías presentes en el constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana:

Categoría Universal 1: Gerente Docente Penitenciario.

En el marco gerencial, el docente en el sistema penitenciario reconoce la influencia de ciertos aspectos que de manera directa afectan el proceso de transformación del privado de libertad y su realidad. El docente por lo general representa una persona de reconocida moralidad e idoneidad académica, sin embargo, en contextos de encierro están sujetos a afrontar situaciones distintas a las instituciones de colegiatura convencional.

El gerente en términos generales administra, lideriza, promueve, guía a un grupo determinado de personas para un fin común y el docente imparte conocimientos guiando un proceso educativo, su conjunción genera un profesional excepcional. Sin embargo, en el sistema penitenciario es diferente, porque el docente no está preparado en formación académica ni experiencia empírica en este contexto. En la mayoría de los casos se desprende de su rol más fundamental para ser configurado por las necesidades del sistema judicial, en este sentido, todos los procedimientos escolares y derivaciones propias de la educación no pueden seguir las directrices de la educación extramuros, es decir, su dirección o administración, aunque pueda ser autónoma, suele adaptarse administrativamente a la gerencia de la unidad penal.

Además de lo expuesto, existe otra realidad: el gerente docente se prisioniza adquiriendo vicios propios de los reos que están bajo su tutela, por tiempo que comparte con ellos se copian patrones, léxicos y maneras de pensar, entre otros. Por consiguiente, el gerente docente de acuerdo a su experiencia corre el riesgo de cambiar el modelo y en la mayoría de los casos ocurre de manera inconsciente por la misma razón planteada anteriormente.

El sistema penitenciario en Venezuela se desarrolla con un modo gerencial llamado “régimen” el que se caracteriza por la aplicación de la disciplina a través del orden cerrado militar. Esta experiencia, en el modo más estricto alude a lo planteado por

Foucault, en el cual se convierte la función gerencial educativa en una herramienta sumada para el castigo del alma del privado de libertad, aunque de manera consciente se desee otra cosa. Es el reo quien debe pararse firme en el aula de clase, estar sometido a toda forma de conocimiento fuera de la libertad, con una voluntad sometida totalmente a los dictámenes del sistema, fuera de toda racionalidad que vaya en favor de la rutina carcelaria. Caso contrario, se abre una puerta estrecha hacia la reflexión que no tiene ni que decir de lo ético o lo moral y ni de lo idóneamente académico.

Por el contrario, la profesión de un gerente docente está compuesta por distintas cualidades y características que lo definen entre ellas están, valores, conocimientos, conductas morales, profesionalismo y su capacidad de lidiar con situaciones adversas que se presentan en estos entes, sin embargo, la situación intramuros plantea una lucha de poderes. Es importante resaltar que, en las entrevistas realizadas se evidenció que el gerente docente juega un rol fundamental en el desarrollo de la cotidianidad del privado de libertad, no sólo con su papel de superior sino el acompañamiento y apoyo que representa ya que, según se sienta identificado con su trabajo lograr tener una conexión trascendente en sus funciones dentro de su ejercicio laboral.

El gerente docente no sólo es facilitador de la enseñanza, sino que supervisa, dirige, trabaja en equipo, crea alianzas con otras instituciones extramuros y forman a los privados de libertad para generar cambios positivos en ellos como seres humanos dentro de la sociedad. A través de la autoridad bien concebida, fundamentada en la ética, es donde el gerente docente se destaca como un ente transformador del sistema y donde el privado de libertad puede distinguir entre el ejemplo a seguir y la reflexión de cambio.

El aspecto más sublime del gerente docente implica su forma de ser, su forma de enseñar dentro de los espacios intramuros y de esta manera propiciar un

aprendizaje verdaderamente significativo en el privado de libertad. La gerencia educativa trasciende a la libertad más allá del encierro físico es la autonomía del alma, la voluntad de cumplir el bien fuera de todo margen corruptor y el desarrollo del potencial científico.

La autonomía del alma desarrollada por la acción del gerente educativo, imparte desde lo reflexivo formas de ser que no pueden ser cuestionadas o contradichas, caso contrario no existiría libertad sino parafernalia demagógica. Un privado de libertad puede ser plenamente libre no solamente si alcanza la paz interior sino cuando es capaz a través de su forma de vivir de amar a su prójimo. Ciertamente tal concepción puede llevarse a cabo con una gerencia educativa autentica que sirva de ejemplo al “ser”transformado.

La voluntad de cumplir el bien es una decisión, el rol del gerente docente es capaz de tomar decisiones que lo enaltezcan sobre lo bueno, lo hermoso y lo sublime. Querer y poder lograr un cambio significativo en la vida del docente es transmitir elementos gerenciales a la persona privada de libertad, que no tienen que ver con autoritarismo, castigos o suplicios de cualquier forma. Con el cumplimiento del deber el deber se convierte en lo que verdaderamente es: la capacidad de transformación, aunque existan dificultades

Categoría Individual 1: Organización, Supervisión y Dirección.

En la labor del gerente docente se generan los procesos gerenciales de planificar, supervisar y dirigir el proceso educativo dentro de los entes penitenciarios. En este marco los servidores públicos juegan un papel importante en cada una de las áreas que ejercen porque ahora deben llevar a cabo actividades deportivas, culturales, religiosas y educativas, que previamente sólo se enfocaban en el ámbito educativo, ahora los privados de libertad cuentan con un equipo multidisciplinario para su formación integral de manera personal dentro del cumplimiento de su condena.

Del mismo modo, quienes tienen esta labor están a cargo de todos los procesos educativos que emana el Ministerio de Educación y realzan la necesidad de mantener en constante aprendizaje a los privados de libertad, sin mantenerlos aislados de sus conocimientos previos y de la oportunidad de seguir creciendo intelectualmente. Si bien es cierto, en un tiempo se realizaba la labor del gerente docente aislado del sistema penitenciario, con el nuevo régimen penitenciario se intenta vincular sus funciones para tener un mejor dominio del grupo y tener un acuerdo en las decisiones de redención, además, de otorgarles la debida credencial o titularidad que adquieran dentro del recinto. Este trabajador, tiene la potestad a través de la ley Código Orgánico Penitenciario de redimir o no la condena del privado de acuerdo como haya sido su conducta y responsabilidad en el ejercicio de su inducción educativa.

En los recintos penitenciarios, se realiza una labor con cronogramas según actividades, tal y como se realizan en los colegios, cada actividad, ya sea cultural, religiosa o deportiva tiene una planificación previa y se adapta al sistema educativo. Una de ellas es U. E. Generalísimo Francisco de Miranda la cual posee los mismos lineamientos que los colegios o instituciones en extramuros, vela por el cumplimiento del programa de fechas importantes, actos y actividades deportivas y recreativas que se dan durante todo el año. Además, el sistema penitenciario se apoya con las Misiones educativas para dar el auge a la formación de los privados. Estas modalidades son: Misión Robinson (Alfabetización y Primaria), Misión Ribas (Bachillerato) y Misión Sucre (Universidad).

Por otra parte, se destaca la existencia de la coordinación de Atención Integral que supervisa a cada departamento: cultural, deporte, religión, educación. Esta herramienta es el punto de intercepción para planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades de intervención en cada área, es decir, existe una estructura organizacional que regula el buen funcionamiento de las directrices que emanadas del Ministerio Penitenciario.

Categoría Individual: Trabajo en equipo – Alianzas institucionales

Cuando se realiza una labor educativa es necesario que se acompañe de un grupo de apoyo que consolide o asegure el éxito de la misma así pues, el gerente docente se encarga de tener a su disposición un equipo de trabajo que permita generar un feedback de ideas en donde el fin sea realizar una actividad correctamente, es por ello que quienes trabajan con un gerente docente es un personal altamente calificado que posee las características del perfil necesario para trabajar bajo presión, estar capacitados tanto a nivel profesional educativo como capacitados en el conocimiento penitenciario y sobre todo la disposición que el cargo amerita además de estar aislados durante su jornada laboral.

Asimismo, se apoyan de otras instituciones que colaboren con ellos como las misiones educativas, aldeas universitarias, alcaldías, gobernaciones, empresa privada como es el caso de La Hacienda Santa Teresa, donde los privados de libertad practican el rugby como disciplina deportiva permanente, con una historia de vida en la que quienes liderizaban estos encuentros ya han sido liberados porque encontraron su pasión por el deporte y dejaron a un lado las situaciones que los llevaron a estar tras las rejas. El desarrollo de actividades como esta permite que se les guíe en el proceso de encontrar una vocación sana, evidentemente no todos los resultados son positivos, pero si brindan un espacio en la transformación del hombre que necesita la sociedad.

En el mismo orden de ideas, la educación dentro del sistema penitenciario, por lo general se convierte en un instrumento más del aparato judicial, es decir, se utiliza para obtener redención de la pena como medida de presión, “¿quieres ser liberado? Debes estudiar” pero en el proceso de transformación y prosecución académica se evidencia el trabajo en equipo y alianza institucional que concurre con el Ministerio de Educación y otras instituciones como la Universidad Nacional Abierta con la finalidad de contribuir en la formación integral del privado de libertad.

Categoría Individual: Formación educativa – Cambios

Si una persona esta privado de su libertad no quiere decir que tenga prohibid derechos fundamentales como, alimentación, socialización, educación, recreación, entre otras. En el marco educativo el estado está en la obligación de educar a las personas que infringieron la ley, por el bienestar de ellos y la sociedad. En este sentido, proveer una educación con calidad durante el cumplimiento de condena implica el cambio hacia la radicación del ocio, violencia, malas costumbres, antivalores y hasta el hacinamiento.

La educación dentro del sistema tiene como función judicial redimir la pena al privado, por cada dos (2) días de estudio o trabajo es un (1) día menos de su condena, perotambién esta tiene una función trasformadora, capaz de hacer libre verdaderamente al ser humano transfigurando en un hombre o mujer nueva con valores, buenas costumbres, conducta adecuada, hábitos sanos que permite desarrollarse como ciudadanos íntegros,útil a ellos mismos y su entorno. En apariencia el sistema penitenciario crea una imagen de educación castigadora, sin embargo, su poder trasformador trasciende a configurar una persona que recupera su dignidad.

En este orden de ideas, es indudable que quienes se educan logran tener cambios valiosos en sus vidas porque se forman en valores y en cambios de perspectivas, aquí quien dirige esta actividad es el docente y es visto como un ejemplo a seguir, no precisamente por las remuneraciones sino por el estilo de vida sano. Cuando un privado de libertad es formado con valores éticos dentro de un establecimiento puede convivir en la sociedad respetando al otro como un ser legítimo, un ser que merece paz, tranquilidad, bienestar y felicidad.

La educación que se imparte en los sistemas penitenciarios va enfocada a trascender los preceptos éticos y morales que ellos poseen para que puedan ser mejores

ciudadanos y generar cambios de perspectivas para mejoras en ellos. En este sentido, el docente gerente en este contexto representa un ser ético que transforma con herramientas de formación orientada al cambio, aplica eficientemente los procesos gerenciales y constituye alianzas institucionales para los procesos administrativos y judiciales. (ver figura 9)

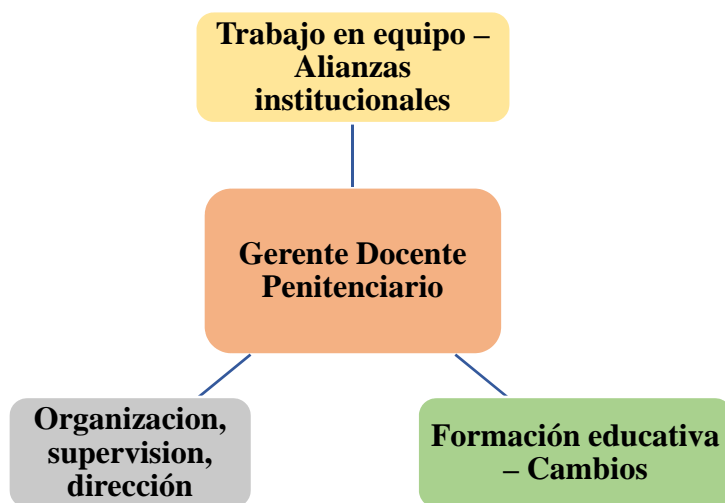


Figura 9: Adaptación categoría universal Gerente Docente Penitenciario. Carmona (2022)

Categoría Universal 2: Definición de Gerencia en el Sistema Penitenciario

La gerencia representa un proceso de organización, planificación, ejecución, control y evaluación de las metas a corto, mediano y largo plazo con la finalidad de lograr la mayor eficiencia en los distintos ámbitos de un gremio, ya sea educativo, empresarial, entre otros. Tal es el caso de la gerencia en el sistema penitenciario, la cual se lleva a cabo a través de un proceso disciplinario estricto orientado hacia el orden y la subordinación de todos los elementos que intervienen en el sistema.

Esta gerencia, desde la unidad penal, se planifica, se organiza, controla, ejecuta y evalúa a cada uno de los departamentos existentes: atención integral, educación, cultura, religión, deporte, familia, salud, entre otros. Además, en este existen otros departamentos y estructuras organizativas que no tienen relación con la educación pero que, de igual manera ayudan a reinsertar al privado de libertad a su vida cotidiana posterior al cumplimiento de su condena; estas están estrictamente vinculada al sistema penitenciario y son las siguientes: departamento de trabajadores sociales, departamento de control penal y seguridad y custodia.

Así pues, como la gerencia en el sistema penitenciario rige la acción de planificar, organizar, formular directrices, lineamientos y políticas para la ejecución de actividades destinadas a los servicios penitenciarios, así a través de esta se impulsa, promueve y desarrolla a través de las normas penales las actividades en favor de garantizar la rehabilitación integral, progresiva y el respeto a los derechos humanos que hagan posible la transformación del privado de libertad.

De esta manera, análogamente la gerencia educativa del sistema penitenciario debe configurar el conjunto de planes, programas y proyectos que emanados de cualquier ente u órgano del poder nacional, regional o municipal sean aplicados a los privados de libertad a través de un grupo multidisciplinario, para garantizar las necesidades educativas, de capacitación para la vida, adaptación y sana convivencia intramuros y extramuros.

Categoría Individual: Liderazgo, Compromiso Iniciativa y Creatividad

Todo gerente, como se mencionó en otras categorías debe poseer un perfil capacitado para su función, es decir, un líder con compromiso, creativo con iniciativa. Estas características, garantizan la eficacia del departamento, en consecuencia, la persona que ejecute el rol de gerente debe gozar de una rectitud

honrada para tener la moral suficiente de exigir a sus subordinados las actividades a cabalidad.

Toda gerencia tiene un organigrama que se inicia por un líder el cual, dirige al grupo que está bajo su mando o directriz, este líder debe saber cómo gerenciar, delegar y hacer llevar a cabo la planificación a la que se tiene que atener, sin embargo, no se trata solo de dar órdenes sino de saber ejecutarlas a través del compromiso, la iniciativa y la creatividad ya que, el secreto del éxito de su gerencia está en estas cualidades.

El tradicionalismo en sus distintas modalidades ha perdido vigencia, todo se refiere a actualización en cuanto a tecnología y en la forma de ejercer ahí es donde se diferencia las buenas gerencias de las empresas exitosas, mejoran y convierten sus debilidades en fortalezas tomando en cuenta lo que es funcional y lo que no.

Es importante resaltar que un líder debe tener sentido de pertenencia, cuando se tiene esta cualidad lo demás viene de forma natural, cuando se tiene un proyecto es personal se le imprime el compromiso, la responsabilidad y la creatividad necesaria para lograr que las metas se cumplan al máximo y más allá.

Categoría Individual: Trabajo en equipo

Para lograr los objetivos planteados en una determinada organización, es necesario respaldarse y buscar apoyo en entes que permitan el alcance de los mismos además de tener un equipo multidisciplinario. Esto implica profesionales con diferentes tipos de formación y estrategias para abordar el contexto penitenciario, entre ellos se tiene el personal custodios y de seguridad, docentes, instructores de deporte, cultura, gerentes, médicos, penitenciaristas, psicólogos, enfermeras, secretarias, técnicos, cocineras, entre otros.

A través del trabajo en equipo se definen correctamente los objetivos, propósitos y metas que tenga una organización, es así que con la contribución de estos

profesionales el sistema penitenciario se hace más eficiente ya que, toma en cuenta todas las perspectivas del contexto.

El criterio de un equipo multidisciplinario en el contexto penitenciario a pesar de su concepción de sistema altamente estricto, tiene autoridad, poder y fuerza como estrategias fundamentales para la solución de algún conflicto. Esta acción es favorable en el desarrollo de simpatías y buen clima organizacional, por consiguiente, uno de los aspectos que mejor contribuyen es definir de manera correcta el entorno de trabajo es poder diferenciarse y destacarse por encima de otros ámbitos gerenciales.

Categoría Individual: Estrategia de Adaptación–Formación Específica de docentes

Todo empleado debe tener ciertas metodologías para llevar a cabo sus funciones en el ejercicio de su profesión, aun cuando se tiene un conocimiento profesional las actualizaciones deben darse cada cierto tiempo para no perder vigencia dentro del campo laboral, en cualquier área de conocimiento se requiere de un mínimo de preparación, pero cada día y cada situación no puede ser abordada siempre de la misma manera ya que, unas veces funciona y otras no.

Es por ello, que para estar a la vanguardia y a la altura del compromiso se requiere una constante capacitación, en el caso de los docentes no sólo de nuevas estrategias sino de conocimientos penitenciarios e incluso la inserción ante carreras que permitan mantenerse en el contexto laboral. En otras palabras, el campo educativo permite expandir su ejercicio laboral y la creatividad donde se quiera trascender con los conocimientos. Representaría una oportunidad hacia dónde dirigir las alternativas de estudios y su perfección con miras a un desarrollo óptimo de su labor.

Categoría Individual: Gerencia Educativa Transformadora

Con la adquisición de nuevos conocimientos en el ámbito educativo y estudios superiores la educación ha logrado expandirse a todas las áreas de conocimiento y de distintos campos laborales. Uno de ellos está representado por los estudios avanzados en Gerencia de la Educación que permite ampliar la estructura organizativa de las instituciones, pero también de cualquier empresa incluso con aquellas que no tienen relación con el campo educativo.

El sistema penitenciario en sí, es una organización compleja donde la herramienta de transformación educativa busca mejorar y perfeccionar su imagen a través de cierta influencia positiva que permita implementar valores y llevar a cabo sentimientos y acciones benevolentes. De esta manera, se intenta un engranaje para que lo que ya existía como base en el sistema penitenciario también trascendiera aún cuando no se le da la importancia ni el valor que merece.

Para laborar en estos entes no solo se necesita fuerza, valentía, o en el sentido más estricto armas, también se necesita y se requieren una serie de conocimientos, pedagogías, andragogías y conocimientos generales para tocar las fibras más sensibles y transformar diamantes en bruto en piedras preciosas que representarán cambios positivos que van sumando de a poco en una totalidad inmensa. (ver figura 10)

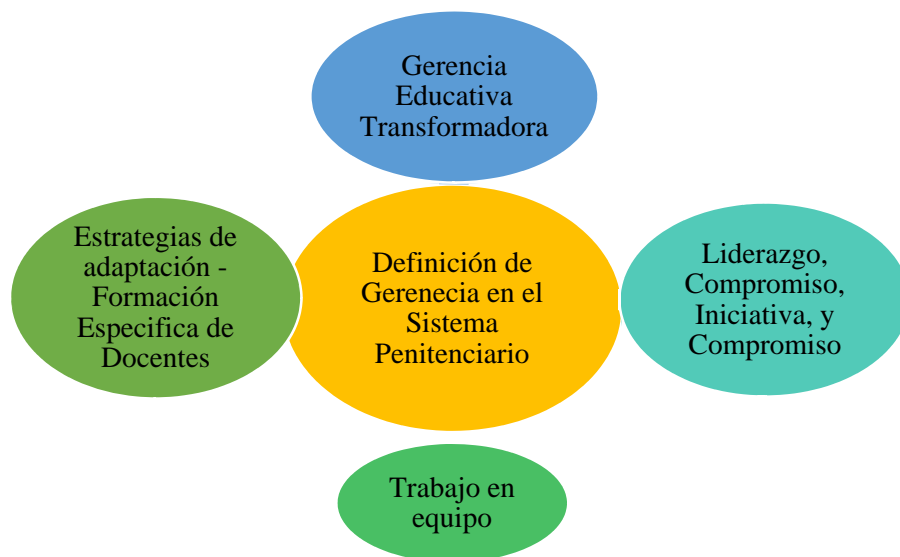


Figura 10: Adaptación Categoría Universal: Gerencia Educativa Transformadora. Carmona (2022)

Categoría Universal 3: Desafíos de la Gerencia Educativa en el Sistema Penitenciario

Todos los proyectos tienen consigo una serie de desafíos y requerimientos que debemos cumplir, pero para ello se debe tener en cuenta que existen factores externos que influyen sobre los mismos, eso con respecto a todo lo que se realiza en la vida, así que, la gerencia educativa en el sistema penitenciario no escapa de ello, día a día son innumerables los retos que se tienen dentro y fuera de la jornada laboral ya que, se está sujeto a improvisaciones de distintas situaciones, están los cambios de última hora dentro de los lineamientos laborales, están los planes cayapa, actividades que deben entregarse con un tiempo estipulado, los retos de cada reo o privado de libertad en el uso de la práctica profesional, entre otros.

Además de, que la gerencia en sí misma debe plantearse retos que superar para mejorar la función y el buen desempeño del mismo, la mayor competencia es la gerencia en sí, lo que funcionó en un momento determinado no necesariamente funcionará ahora así que, emplear nuevas técnicas o estrategias asegurará que la gerencia educativa en el sistema penitenciario se mantenga en el auge de estatus que

hasta ahora ha mantenido. Siempre y cuando tengan las características de rectitud y buen desempeño para que no sea desplazado.

Categoría Individual: Ambiente Adverso – Violencia

La realización de labores siempre se ejecuta en medios aptos para cada una según sean sus características, unos ambientes abiertos, otros cerrados, unos con clima favorable y afable, otros por el contrario con climas tensos y pesados, en fin, se adecuan a las necesidades de la labor ejercida. En el sistema penitenciario el ambiente es cerrado y con cierta tensión de manera constante ya que, las emociones y situaciones que allí se evidencian son reflejo de represiones, conductas agresivas y trastornos emocionales o psicológicos de los privados de libertad, su cotidianidad es desarrollada dentro de celdas o patios que se limitan con alta seguridad y custodios en cada espacio manteniendo el orden, sobre todo en casos de tensión.

En virtud a lo anteriormente expuesto, se suscitan situaciones de alta peligrosidad donde, la situación se sale de control y se tornan escenarios difíciles donde la violencia es la protagonista. Aún cuando en ocasiones no concurren indicios de violencia por parte de los privados si existe por parte de los superiores, quien someten a los privados de libertad como formas de castigos. Así pues, en la cárcel y en el sistema penitenciario en general prevalecen los actos de violencia de diversa índole, es decir, no solo de los privados de libertad hacia los superiores sino de los superiores hacia los privados de libertad, incluso en ocasiones esa violencia es sometimiento y manipulación.

Categoría Individual: Docentes Multidisciplinarios y Especializados

En el marco de las acciones que se realizan dentro de los establecimientos penitenciarios existe un personal altamente calificado que cumple con las actividades que le competen como función principal, pero hay quienes las cumplen y se superan

así mismo y al sistema aportando no solo los conocimientos sino creatividad y sentido de pertenencia de las actividades que ahí realizan.

Si bien es cierto que, cada profesional tiene su especialidad también es cierto que realizan actividades extras a las competencias que tienen, se destacan en más de una actividad y aportan cosas nuevas, en líneas generales al sistema, innovando en el ejercicio de su labor.

En tal sentido, se hace conveniente el perfeccionamiento, actualización y capacitación del personal para mantener estándares de labor de calidad en su optimo nivel, no sólo puede haber interés de profesionalización en el empleado sino en su empleador y el Sistema en general, los Ministerios y el Gobierno deben proveer al personal de cursos, talleres, especializaciones y estudios que mantengan al personal en una condición ideal de conocimientos para que sean aplicados en las distintas áreas del ejercicio de su profesión en los distintos departamento de manera individual y en el sistema general de forma colectiva.

Categoría Individual: Control de Grupos – Disciplina

Cuando se toca el tema de control de grupos es inmediato suponer una escena donde haya sometimiento y castigo para obtener el liderazgo de una situación, así mismo es en el sistema penitenciario, se hace el uso de ciertas situaciones de control y condicionantes para que el privado de libertad tenga un comportamiento apto y adecuado dentro del sistema. Esta situación también pasa fuera de la cárcel, donde la intervención de la seguridad garantiza la estabilidad, el orden y buen funcionamiento de los espacios.

En el sistema penitenciario generalmente al tener el control de una situación o de un grupo en específico se asegura la disciplina y el buen comportamiento, pero eso no es totalmente cierto ya que, hay quienes actúan sin alterar el orden con un comportamiento solapado que luego es descubierto por medio de sus acciones.

Los garantes de la disciplina y el control de grupos son los superiores, en este caso, coordinadores, responsables, custodios y director de la institución cada uno previo en su espacio de trabajo. La rectitud de quien lidera un grupo indistintamente si es de privados o de empleados debe ser muestra de comportamiento para quienes están bajo su mando. Por lo tanto, quien tenga control de su grupo de trabajo es quien goce de un dominio de estrategias y herramientas que harán valer el desempeño de su gestión. (ver figura 11)



Figura 11: Adaptación Categoría Universal: Control de Grupos – Disciplina. Carmona (2022)

Categoría Universal 4: Estrategias Gerenciales Educativas en el Sistema Penitenciario

La educación y su principio fundamental ha encontrado formas y maneras de descubrir, incluso en otras áreas del conocimiento, se han marcado pautas que crean ideas para abordar situaciones a través de la pedagogía y la andragogía. Estas ideas

innatos o empíricos han forjado conocimientos con características significativas en la ciencia de la Educación, tal es el caso de los estudios sobre Gerencia que tienen un alcance amplio sobre las necesidades en otros campos.

Las estrategias que existen en el ámbito gerencial educativo, tienen la capacidad de solventar situaciones en cualquier espacio, en el sistema penitenciario llevan las herramientas educativas a espacios altamente peligrosos o violentos y logran hacer cambios significativos, no sólo en el contexto general sino particular de cada persona, destacando la gran labor que ejerce el conocimiento del profesional en la educación en cualquier espacio sea educativo o no, sea un aula o no, distinguiendo que la inserción de este plan es reformar en todos los aspectos a un ciudadano para que genere nuevos cambios en las personas que lo rodean, o en el menor de los casos mejoras en su conducta y estilo de vida.

De esta manera, se ha mantenido que la educación y sus respectivas estrategias gerenciales den ese “plus” y pro a la gerencia que se establece en el sistema penitenciario y que en cada espacio de los que allí hacen vida tengan ese acompañamiento para generar cambios positivos, afables y progresivos en la totalidad de los entes penitenciarios y de quienes allí hacen vida.

Categoría Individual: Planificación en equipo

Para llevar a cabo la ejecución de ideas y planes es necesario crear procedimientos que permiten la ejecución de los mismos, estos se cumplen de acuerdo a una agenda que se rige bajo las especificaciones gubernamentales son requisitos culturales, efemérides, entre otros, las fechas en las que se realizan estas actividades son de importancia ya que permiten trazar metas a corto, mediano y largo plazo de estas.

Estas planificaciones no se llevan a cabo a través de una persona, es un trabajo en equipo con la ayuda de personal competente y calificado que aporta ideas sobre lo que es tangible para realizar y lo que no, dentro de un tiempo determinado. Para realizar planificaciones se toman en cuenta varios factores que inciden en las mismas, recursos, espacios, personal, clima, áreas de trabajo que también aportan y se toman en cuenta para planificar, entre otros. Es necesario resaltar que, las planificaciones son flexibles y que están sujetas a cambios en cualquier instancia de tiempo y con la comprensión del equipo de trabajo, se pospone, pero generalmente no se cancelan, ya que cada tema o actividad tiene una importancia por la que amerita ser realizada.

Categoría Individual: Comunicación – Atención

Existen muchas maneras de llevar a cabo una planificación y una de esas es comunicando lo que se desea transmitir. La Comunicación, juega un rol importante ya que, permite mantener una constante sincronía de la realización de planes, cambios y proyectos que se deseen elaborar con el equipo de trabajo, incluso cambios o solicitudes de última hora.

Los medios para mantener la comunicación entre el equipo de trabajo en la actualidad son: los correos electrónicos, mensajes directo por telefonía celular y por escrito, siempre asegurando que la información llegue de manera oportuna y eficaz a donde deba llegar.

Para mantener la comunicación, generalmente se crean grupos donde el fin común sea la ejecución de las planificaciones que se tienen estipuladas. Esta permite que si hay algo que se deba atender en un momento determinado se le da la debida atención, una comunicación eficaz genera la resolución de problemas de forma inmediata para no crear nuevas complicaciones, si algo no está bien y se corrige al momento de manera afable los resultados serán positivos en su mejora.

Por lo general, la comunicación se da de forma espontánea en el equipo de trabajo, sobre todo, si hay algo que informar se usan los medios pertinentes y actuales para

que la información llegue de manera inmediata, permite abordar distintas situaciones en los momentos precisos y crear cambios en alguna planificación si así lo requiere.

Categoría Individual: Valores – Reflexión

Cuando los privados de libertad llegan a un establecimiento penitenciario por algún delito cometido se aplica una reseña sobre su condición socio económica y educativa, luego, en su cotidianidad dentro del recinto se le realizan evaluaciones dependiendo del área de interés que este adopte para aplicar a una de las actividades de intervención. En el marco educativo a través de una entrevista se recoge información oportuna del grado académico, así como la carencia de valores, no en todos los casos, pero sí en su gran mayoría. En función a ello, se les intenta dar una atención más bien abocada en valores, moral y buenas costumbres.

Por lo tanto, quienes están a cargo del campo laboral gerencial educativo en los sistemas penitenciarios deben poseer como característica primordial un cúmulo de valores que se denoten en su modo de interactuar con los privados de libertad, incluso que lo noten los compañeros de trabajo del recinto, alto grado de responsabilidad, respeto, sinceridad, humildad, rectitud, amor, entre otros, así las demás personas se contagian de esa personalidad cargada de valores y desean copiar o al menos adoptar algo de ello.

No obstante, existen situaciones que alteran o desordenan al individuo en condiciones normales como la ira, la desesperación, el estrés, y muchos más que transforman los valores en antivalores ahí es cuando un buen control de las emociones se hace presente y logra dosificarlas. También ocurre, que hay personas que en su educación recibieron información y hasta ejemplo de valores, pero no quisieron adoptarlos por decisión propia.

En el peor de los casos, hay quienes teniendo una educación basada en valores por el continuo contacto o comunicación con quien carece de los mismos adquiere este tipo de conductas y se contamina de espacios y comportamientos negativos, eso lo genera el tiempo excedido dentro del régimen durante las jornadas laborales, situaciones de vulnerabilidad que adoptan este tipo de conductas adversas. Será decisión siempre del individuo dejarse llevar por situaciones donde carecen de valores a pesar de las adversidades o mantenerse en el camino de la rectitud, eso aplica para privados de libertad y para los empleados que laboran en el sistema penitenciario, incluso aplica para el mundo en general. (ver figura 12)

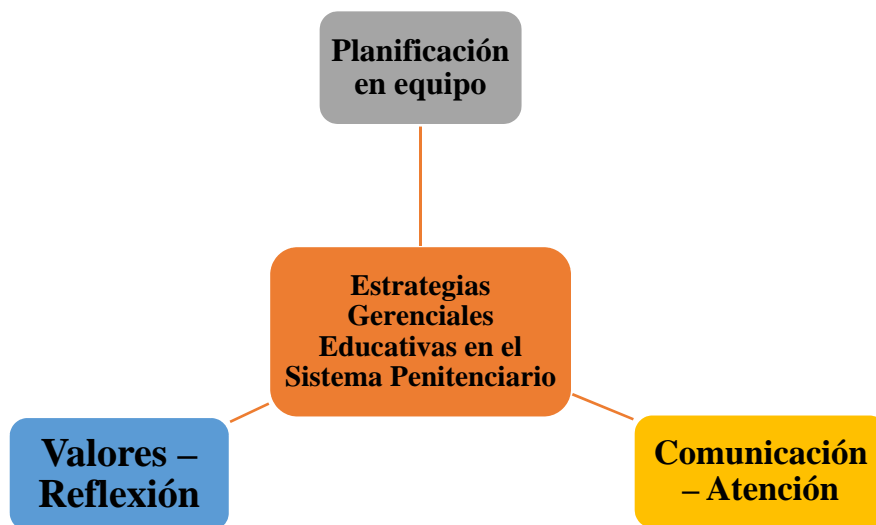


Figura 12: adaptación Categoría Universal: Valores – Reflexión. Carmona (2022)

Categoría Universal 5: Fundamento Filosófico Gerencial en la Educación Penitenciaria

Con la construcción de estrategias metodológicas para la enseñanza y el aprendizaje, en cualquier etapa o modalidad hay ciertos requerimientos que se deben cumplir, tener conocimientos para impartir no lo es todo, hay que tener en cuenta los procesos epistémicos, ontológicos y hermenéuticos que inciden sobre la educación

para poder crear construcciones educativas de calidad, basadas en formatos actuales que se fundamenten en principios epistémicos, éticos y morales que logren generar impactos educativos sobre los educandos y los educadores, que el personal se capacite y capacite a sus seguidores creando así una sinergia en las bases sociales que se nutren desde los patrones éticos morales del ser.

Ahora bien, en el ejercicio del campo laboral existen factores que inciden sobre una conducta correcta del gerente educativo ya que, se ve tentado con las demandas de sobornos y corrupción que se encuentran en este tipo de sistemas debido a la importancia que tiene la solvencia educativa para los privados de libertad o la obtención de sus cartas de buena conducta que generan una minoría en su condena, eso complica que el precepto moral se vicie, sea corrompido ante estas tentaciones y se pierda la base del fundamento educativo y gerencial que es, la ética. De allí radica, la importancia de mantener los valores como base primordial y no sentirse perpetuado por estas “negociaciones internas” que están en desconocimiento de, en algunas ocasiones y dañe el trabajo que se ha vendido como un agente transformador y cambiante en los privados de libertad como lo es, la educación dentro del sistema penitenciario.

Categoría Individual: Ética profesional – Educación en Valores

La educación, es un proceso que se da desde que somos concebidos en el vientre materno, hay madres que se documentan, escuchan un tipo de música que ayude al desarrollo del bebe, se le va llamando por su nombre, se le va hablando, luego nace y continua en el proceso educativo y de enseñanza, la madre se dedica a enseñarle morales, valores, a decir su nombre, a contar, a leer y conocimientos que se van adquiriendo en el ser, eso en el mejor de los casos, ya que la educación, los valores y la moral proviene de casa y quienes no nacen en hogares con estas características adquieren otro tipo de conocimientos.

La familia, se convierten en educadores sin saberlo, pero teniendo el conocimiento de que es lo bueno y lo malo, de igual manera se da en el proceso del sistema penitenciario del gerente educativo que labora en estos recintos. Anteriormente, se ha comentado como se contrata o se busca personal calificado que cumpla con cierto perfil para adaptarse al campo laboral penitenciario desde su profesión docente y que además tenga dominio de grupo, es decir, que sea un líder ante los privados de libertad que serán su grupo a atender, todos y cada uno de ellos con una carga emocional y delictiva con la que el profesional de la educación debe lidiar, cosa que no se aprende en la Universidad ni en ninguna casa de estudio, son aprendizajes que se van adquiriendo con la práctica.

No obstante, es decisión del individuo en cuestión, ya sea el profesional de la docencia en el cargo gerencia, quien tome la iniciativa a modo de personal de conservar valores (si los posee) o de adquirirlos si carece de ellos para ser, “un ideal” en el ejercicio de su profesión y ostentar gratificación propia por su buen proceder dentro de su labor. En estos cargos existen personas con máscaras que aparentar tener una conducta intachable y es un lobo disfrazado, es allí donde el sistema se corrompe y pierde su credibilidad porque quien parece ser correcto a veces no lo es. Se vuelve entonces una ambigüedad creer en un profesional hasta que su desempeño lo reafirma como un ser ejemplar o por el contrario un profesional incompetente.

Categoría Individual: Transformación social

Cuando se realiza un diagnóstico, o se evalúa una determinada situación se realiza con la intencionalidad de buscarle una solución o mejora, se analiza las razones que fomentaron la acción o el escenario para de allí generar cambios bien sea para que no se repita o para que se corrijan futuras situaciones similares.

En el caso específico del sistema penitenciario, los privados de libertad son sometidos a encierros por condenas predeterminadas de manera judicial en la mayoría de los caos para que el privado se haga responsable de sus actos y se mantenga

alejado de la sociedad evita próximos daños o actos que vayan en contra de la integridad de otro ser humano, de la sociedad y de la misma nación. Así pues, se insta al reo a que el encierro haga en él un cambio de actitud que se espera mejore, pero, por si solo ellos generalmente no se regeneran, necesitan estar apoyados de programas o personal capacitado que lo ayude con las situaciones de violencia, de trastornos psicológicos, entre otros ya sea con terapias, educación o con el apoyo religioso, aunque, en algunos casos, son castigados y sometidos de forma encolerizada para “generar” un cambio.

Si bien, la cultura de las cárceles es someter a un antisocial a esta serie de situaciones hay que tomar conciencia de que posiblemente ese reo vuelva a la sociedad y para eso realizarse la siguiente pregunta ¿En la reinserción de un privado en la sociedad, como volverá? He aquí donde se debe tomar una pausa en el proceso y reevaluarlo para crear o moldear un individuo que se acople a la sociedad sin sentimientos de venganza, represión o con una conducta que sume y no que reste. Es entonces, cuando la gerencia educativa ha intentado inmiscuirse para que desde su personal calificado logre calar en las aulas y generar un pequeño vínculo donde se pueda ir un poco más del campo educativo y se llegue a la esencia del ser humano.

Por tal razón, se generaron departamentos donde logren ver dentro de su condena una bocanada de aire a través de áreas: deportivas, recreativas, culturales, religiosas, entre otras, en donde se puedan desenvolver y regenerar para ser un futuro ciudadano que se incorpore a la sociedad de manera resiliente y aporte. El personal que está a cargo de estas actividades en su mayoría se maneja con un perfil personal y programa que tiene inmerso los valores para ser ejemplos en ello y puedan transformarse en ente social positivo desde su humanidad y desarrollo individual hasta la compenetración con sus semejantes en la familia, trabajo y sociedad en general, la practica la ira teniendo en la cotidianidad del pago de su condena y su buena conducta será premiada con una disminución de la pena. En su reinserción en la sociedad se

espera, que este ex privado tome en cuenta lo aprendido y lo aplique en el desarrollo de su vida teniendo la satisfacción propia y de quienes lo acompañaron en su proceso dentro de la gerencia educativa del sistema penitenciario. (ver figura 13)



Figura 13: Adaptación Categoría Universal: Transformación social. Carmona (2022)

Categoría Universal 6: Convivencia en el Sistema Penitenciario

Todo sistema tiene un programa, normas y tiempo de ejecución, cuando se realiza una labor se estiman horas de trabajo que son, las jornadas laborales. En el Sistema Penitenciario las jornadas laborales se realizan a través de guardias y se dispone del personal de manera organizada para distribuir las, de esta manera ayuda a que el estilo de vida de un privado no incida sobre la calidad de vida de quienes laboran en estos recintos ya que, no todos resisten la tensión y las jornadas de trabajo bajo régimen que se realizan aun cuando el personal es altamente calificado.

Si se quisiera comparar una guardia de un personal de una empresa distinta al sistema penitenciario con la de un empleado de la cárcel las situaciones a las que están expuestas de tensión pueden ser parecidas hasta cierto punto, la diferencia es, que en estos centros se debe mantener un aislamiento de los teléfonos, personal armado en casi todo el espacio laboral, y el estrés emocional presente en cada uno de los seres que allí conviven. Así que, la convivencia se torna tensa en el mayor de los casos, es

creatividad del personal gerente encontrar espacios donde se drene un poco el estrés y equilibrar las emociones de sensibilidad a la que estamos expuestas los seres humanos diariamente en el día a día que se une a la jornada laboral.

Categoría Individual: Régimen disciplinario

El ser humano necesita de normas para cumplirlas, si las incumple debe tener una pena o castigo, eso se ve desde la infancia hasta la muerte, es decir, que “toda acción tiene su reacción”, tal y como lo establece la tercera Ley de Newton, si el ser humano tiene una buena conducta a lo largo de su vida tendrá muchas satisfacciones, premios y reconocimiento por su buen comportamiento y acciones. Una madre cuando su hijo se porta mal, lo castiga o lo priva de las cosas que más le gustan; una maestra cuando el estudiante se porta mal lo castiga, un jugador cuando no cumple con la expectativa de su coach es castigado o suspendido, todas estas “acciones” se hacen o hacían con la intención de generar una mejora y destacar que si hay algo que se realice mal tendrá una penalización.

De este modo, se “lograba “o aún se “logra” crear disciplina para mantener el orden y la estabilidad, del individuo, de espacios en común y de la sociedad en general. Cuando se habla de régimen disciplinario en el sistema penitenciario, se hace referencia a como se maneja la disciplina con personas altamente agresivas, depravados, delincuentes, entre otros y en resumidas palabras es con “sometimiento y agresión” que los funcionarios logran mantener.

En ninguna parte del código penitenciario se establecen los castigos con violencia, eso se implementó hace muchísimos años y nunca se ha dejado de hacer, incluso, lo hacen con desconocimiento de muchas personas, pero nadie lo ha logrado eliminar y subsanar del sistema.

Si bien es cierto que, quien entra en un recinto penitenciario es por razones o actos delictivos también es cierto, que por ello no dejan de ser seres humanos, aun cuando hayan cometido un delito; aunque en algunos casos ha pasado que personas inocentes son culpados y llegan a estos recintos a cumplir condenas.

No ha habido en la historia del sistema penitenciario un cambio de mentalidad con respecto a cómo se maneja la disciplina que no sea a través de violencia. Más, sin embargo, el estudio o la educación era una manera de mantener la disciplina ya que, con el acuerdo de que por dos (2) de estudio se bajaba la condena un (1) día ha habido quienes ven como castigo estudiar entonces para poder obtener ese acuerdo, es decir, que lo usan como régimen disciplinario para que el reo se mantenga en los estándares de comportamiento y buena conducta. Un aspecto positivo en la gerencia educativa vinculada al sistema penitenciario que se tomara en cuenta este actuar del privado.

Categoría Individual: Resolución de conflicto

La cotidianidad del sistema penitenciario crea escenarios complejos en la mayoría de los casos que los supervisores, responsables y custodios deben solventar, en papel, es decir, en reglamentos y leyes existen maneras ya establecidas de abordar situaciones irregulares en los recintos, la cuestión es, si se lleva a cabalidad este ordenamiento.

La lógica del conocimiento general nos lleva a que aun sin conocer cuáles son los castigos que debe recibir un reo o un privado de libertad es la de sometimiento o violencia, tal y como lo presentan las películas o hechos basados en la vida real, es decir, el mismo caso para los sistemas penitenciarios, si un privado tiene una conducta errada dentro de los parámetros normales del sistema se castiga, además de eso, son llevados a un “área de reflexión” donde hay hacinamiento en un área pequeña donde sufren ciertos castigos del alma.

Pero, es importante resaltar que, dentro de las leyes bajo la que se rigen estos sistemas, no hay ningún ordenamiento de agresión física para los privados de libertad por su comportamiento ya que, por constitución se debe respetar la integridad de cualquier ser humano a pesar de sus diferencias ideológicas, culturales, entre otras, incluyendo aun así, haya tenido alguna conducta errada, entonces existe un sistema interno de régimen disciplinario que fue adoctrinado y copiado por épocas pasada que se ha mantenido vigente a pesar de no estar establecido o amparado bajo ningún artículo a pesar de las circunstancias.

Categoría Individual: Educación afectiva

Cuando se trabaja con personas hay muchos aspectos que son importantes para tomar en cuenta y que hacen al ser humanista, no sólo la razón nos diferencia, también se tiene emociones que nos hacen ser “seres humanos”. Tenemos la capacidad de sentir a través de distintas emociones y esta mismas son a veces tan incontrolables que desestabilizan al ser humano como lo estabilizan. Para mantener contacto con otros individuos ya sea, dentro de la casa, la escuela, el trabajo y los espacios comunes debemos reconocer que debe haber un buen trato para obtener respuestas positivas por parte de los otros o por el contrario la respuesta que se obtendrán evidentemente será negativas.

En este sentido, cuando se educa, se trata desde una perspectiva no solo laboral sino emocional, hay quienes dicen “para ser docente hay que gustarle”, “yo soy docente por amor a la vocación” pero a veces las personas no se dan cuenta que para ser educador hay que ser también mamá, papá, abuelo (a), consejero (a), psicólogo (a), entrenador (a), coach motivacional, médico, enfermero (a) y pare de contar, como dice Don Bosco “la educación, es cosa del corazón” y es que para educar hay que entender tantos aspectos a nivel emocional que es difícil a veces tener en cuenta tanto porque hay emociones en cada ser humano.

Lo más importante es, que existen dos tipos de emociones, las emociones positivas y negativas y que desde todo punto de vista ambas hay que dominarlas y las emociones negativas hay que desecharlas, ya que no aportan y complican cualquier proceso del ser humano, entre ellas están, la rabia, la tristeza, la desesperación, las creencias negativas, la violencia, el irrespeto y más y ciertamente para que haya un equilibrio deben existir pero no deben prevalecer al igual que las emociones positivas, el amor, la empatía, las creencias positivas, la comprensión, el respeto, la tolerancia, si hay mucho de lo bueno la gente abusa y es opuesto a lo que se desea obtener. Ambas emociones son descriptores del dominio afectivo que el individuo debe saber manejar y quien imparte conocimiento o tiene bajo su tutela un grupo determinado de personas debe canalizar para generar cambios de paradigma incluso en el ser humano para que luego se esparza a la sociedad. (Ver figura 14)

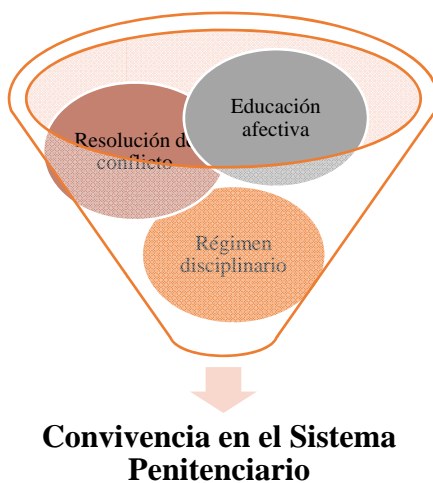


Figura 14: Adaptación Categoría Universal Educación Efectiva para la Convivencia en el Sistema Penitenciario. Carmona (2022)

MOMENTO VI

**REFLEXIONES TEORICAS: CONSTRUCTO ETICOGERENCIAL
EDUCATIVO**

*“Sin aceptación y respeto por sí mismo uno no puede aceptar y respetar al otro, y
sin aceptar al otro como un legítimo otro en la convivencia”.*

Humberto Maturana.

El hito referencial entre los hallazgos profundizó el arte reflexivo para configurar una ética gerencial educativa en el sistema penitenciario nacional. Esta es concebida en la pendiente filosófica educativa como la adquisición de virtudes, formación de caracteres y construcción de hábitos para todos los participantes del proceso de intervención de los privados de libertad. De allí, que la premisa fundamental supone que no basta en juzgar un individuo moralmente, sino que a través de la educación se acompañe a la acción virtuosa realizada en la cotidianidad del que hacer penitenciario.

En el marco del estudio en curso se hizo necesario plantear ciertos propósitos que nos ayudaron al logro de la meta macro en cuestión. Así pues, de forma global quise

crear y generar que se configurara un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana, aun cuando existen muchas maneras de abordarlo en esta investigación me enfoqué en el aspecto ético ya que, la ética permite guiarse o seguir ciertos códigos que luego de ser internalizados guían y generan muestras o ausencias de moral.

La personalidad moral, fuera del marco del intelectualismo ético, debe ir en pro de la formación del sujeto transformado formando la adquisición de hábitos virtuosos, entendida esta como la acción hacia el bien y la felicidad. En este sentido, la ética como norma, radica en la propia naturaleza humana, posee un principio trascendente que debe descubrirse en una serie de prácticas y hábitos valiosos que no solo deben conservarse sino renovarse con frecuencia hasta ser transmitidos a las nuevas generaciones.

De igual manera, la gerencia educativa implica la activación de las facultades de los educandos privados de libertad, para que, a través de ejemplos de buenos actos, se alcancen dichos hábitos éticos necesarios para la formación de una correcta personalidad transformada. De allí que la labor del gerente docente en el sistema penitenciario plantee modelos dignos de ser imitados; que se explique con claridad los valores sanos de convivencia, los hábitos y principios básicos de la moralidad y buenas costumbres, para crear un ambiente agradable que les permita en el convivir ejercitar esas virtudes. De esta manera se integra a los privados de libertad en la realidad social del presente en la que se requiere el servicio y no la utilización para el provecho propio.

Así mismo se destaca el valor transformador de la educación, que genere un ambiente de confianza en el sistema penitenciario en el que se debe educar a través de la ética. Con la educación ética desde la autoridad respetada, se tiene en cuenta la formación de almas libres y comprometidas más allá de los prejuicios, capaces de entender y asimilar los valores divulgados. Así el docente gerente, se centra en el

descubrimiento y sistematización de los valores éticos que conducen a la transformación del hombre privado de libertad.

De esta manera, es esta organización quien regula o determina el comportamiento y si al privado de libertad puede dársele redención o no; es el deber ser porque para eso fueron creados, aún así, en ocasiones no se da de esta manera ya que, existe una cúpula de gerentes de mayor o menor rango que vician la legalidad del sistema. Las penas son minorizadas a través del trabajo y la educación, la cual tiene otros campos como: la cultura, el deporte, entre otros, esto permite que el privado aun en manera de castigo se mantenga ocupado en ciertas actividades y así poder bajar su pena, en el caso del estudio se da un día (1) de libertad por dos (2) días de estudio, así lo plantea el sistema además de que con el estudio se le promueve al privado la prosecución de sus estudios mientras está pagando una condena.

Por ello, la gerencia educativa en el sistema penitenciario representa una herramienta poderosa que ajusta estrategias como el ingenio para combinar el conocimiento con la capacidad de resolver problemas, el trabajo en equipo como sensación de fortaleza ante las adversidades y la adaptación cultural del contexto carcelario con la finalidad de abordar las entropías que puedan presentarse en la institución.

En el recorrido del sistema penitenciario se han evidenciado muchos cambios “intentando” mejorar, no solo desde el aspecto de los privados de libertad sino de los micro sistemas que laboran y funcionan internamente. De manera organizacional, se han ido estableciendo departamentos que generan un mejor ejercicio del control de los privados de la libertad en los entes dándole más oportunidades y no limitándolos solo a la educación o al trabajo, ahora ellos gozan de la coordinación de educación integral que tiene bajo su cargo: cultura, religión, socio productivo y educación permitiendo que los privados obtengan su redención desde otras áreas.

En el sistema educativo venezolano durante el periodo del gobierno de Hugo Rafael Chávez Frías se estableció una modalidad en la que cualquier ciudadano podía

iniciar o continuar sus estudios, según fuera el caso en las distintas misiones que se crearon, tales fueron: Misión Robinson (Alfabetización y Primaria), Misión Ribas (Bachillerato) y Misión Sucre (Universidad), cada una permitan la evolución del ente académica y profesionalmente, y no menos importante la evolución personal, una actuación poco moral en el sistema actual es que la educación dentro de los penales es usada solo como redención de los reos, es decir, una “opción” para bajar la pena a la que fueron condenados y no como una opción de superación a posterior, en este caso en particular su reinserción en la sociedad, no se toman en cuenta los valores ni los aspectos afectivos desde la ética que realmente importan.

Para el gerente docente el fundamento filosófico que le acompaña en el sistema penitenciario son los valores: de fraternidad, solidaridad, autocomprensión, respeto, humanización, estos son los que dirigen el comportamiento que deben tener todos los miembros de una organización, todo ello con la finalidad de internalizar un sistema liberador en medio de la complejidad, que sea capaz de asegurar la transformación social de las personas privadas de libertad y que se acompañen de conocimientos.

Se entiende entonces que, no es posible una educación vacía de contenidos éticos concretos, fundamentado en las nociones básicas ontológicas tales como el ser, naturaleza, sustancia y esencia, sin las cuales no es posible una ética adecuada o una educación en formación bien sustentada en valores. Debe existir entonces, un cambio de paradigma donde se expanda la posibilidad al menos de hacer un análisis propio y luego colectivo de la realidad filosófica, ética y moral que existe en los recintos para que al ponerlos en la mesa se evidencien las carencias propias del sistema penitenciario y se mejore paso a paso hasta lograr una completa reestructuración optima del mismo. En este sentido, la construcción eticogerencial educativa exige los siguientes aspectos en el:

**Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional.
Aproximación Transformadora Desde La Educación Venezolana**

Servidores públicos con conocimiento reflexivo

En el sistema penitenciario los servidores son “amigos” del privado de libertad, entendiéndose la amistad como el fruto del amor al prójimo. Es sencillamente conocimiento reflexivo de la dignidad del ser humano, una alianza de filosofía y ciencia con humanidad y misericordia.

El conocimiento reflexivo responde al deseo natural de felicidad, con el que se iluminan las acciones y las actitudes características de la vida del privado de libertad. En este sentido, con este constructo gerencial educativo no solo basta establecimientos penitenciarios que cuenten con espacios para el trabajo, el estudio, el deporte y la recreación, y que además funcionen bajo la dirección de penitenciaristas profesionales con credenciales académicas universitarias, sino que sean capaces de responder con sus propias vidas a las bienaventuranzas que descubren la meta de la existencia humana; es una vocación que resuena en cada uno de los servidores públicos para dejar huellas imborrables.

El conocimiento reflexivo en el servidor público es aquel que vincula los saberes adquiridos en su formación profesional con los valores éticos de **desprendimiento, consolación, justicia y mansedumbre.**

Aunque el mundo material es un medio para vivir mejor, **el desprendimiento** de las cosas materiales es una virtud que eleva a su máxima expresión la dignidad humana; representa un valor positivo en la transformación del ser que lo practica y se convierte en ejemplo reproductivo en el sistema penitenciario. En el sentido más amplio no se puede ser honesto sino hay desprendimiento en el corazón del servidor público.

Cuando se hace referencia al valor del desprendimiento quiere decir que se debe dar menos importancia a los medios que al fin de las cosas, esto abre una brecha a través de una herramienta eficaz en contra de toda imagen corruptora en el sistema penitenciario. Este valor implica simplemente voluntad, dedicación de tiempo y energía para conseguir la transformación del ser humano, de modo de vivir día a día la ilusión de luchar por purificar el corazón y alcanzar un sistema penitenciario fuera del marco corrompido.

La consolación pasa a ser otro valor importante el cual le da vida a la solidaridad, esto implica servidores públicos capaces de mirar más allá de las apariencias del privado de libertad para develar las heridas más profundas que le afectan física o emocionalmente. Con este valor se puede acompañar al otro en un espacio de convivencia y se le anima a solventar las dificultades, después de todo se aprende a consolar a otros cuando se atraviesa por situaciones difíciles, lo que implica paradójicamente que las situaciones adversas en el sistema penitenciario posibilitan que se descubran a mayor profundidad una nueva realidad basada en la aceptación sin imponer o menoscabar al otro, sino proporcionando un proceso psíquico y de desarrollo de la vida humana.

Si se preguntara como un servidor público penitenciario debe consolar, no tiene que ver con manipulaciones o intereses, sino con un proceso educativo auténtico gradual que lleva su tiempo, donde se puede manifestar dolor, sentimiento de culpa y enojo en el otro hasta internalizar la aceptación y esperar hacia nuevos horizontes tomando en cuenta que el objetivo de la educación incluye el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad.

Con un buen discernimiento gerencial se logra “consolar” y en consecuencia se saca de raíz en los privados de libertad viejos resentimientos o se descubre como a pesar de las dificultades, se puede tener una vida mejor sin hacerse daño así mismo y los demás. Es entonces, en el sentido más estricto de la

educación que docente penitenciario desde la gerencia asume un rol firme frente al privado de libertad, vista esta, como una autoeducación cuyo propósito es alcanzar que todos los privados de libertad participen en sus sociedades y en el mundo del trabajo.

Otro valor importante es **la justicia**, consiste asentar bases ante los conflictos propios del sistema penitenciario soluciones incondicionales y así fortalecer la convivencia en el sistema penitenciario desde la educación. Aunque parezca difícil comprender para un privado de libertad la justicia es un elemento que tiene apariencia de castigo y en consecuencia de rechazo, sin embargo, muchos de ellos sin reflexionar sobre su verdadero significado tienen suelen entender que “es darle a cada quien lo que merece”.

Partiendo de esta premisa, el docente en el sistema penitenciario debe hacer reflexiones educativas haciendo énfasis en la consecuencia de los actos cometidos para que se pueda resolver del modo más adecuado y acertado posible cualquier situación intramuros o extramuros. La justicia en el sistema penitenciario solo puede ser conseguida sobre la base del respeto de la dignidad trascendente de todos los seres humanos, el privado de libertad debe aprender esto y en este sentido, él mismo también representa el fin último de la sociedad.

En resumen, esta acción implica una gerencia educativa fundamentada en la justicia ligada al bien común y al ejercicio de la autoridad, partiendo de la creación de condiciones que permitan a los servidores públicos y a cada uno conseguir lo que les he debido según su naturaleza y su vocación. Sin este principio, sin justicia, la educación impartida sólo puede descansar en la fuerza o la violencia para obtener la dependencia de los privados de libertad, corresponde entonces a la gerencia educativa recordar este derecho a los servidores públicos de humana voluntad y distinguirlos de reivindicaciones abusivas o falsas. La justicia está fundamentada en la igualdad de oportunidades, en los derechos humanos y la equidad para que todas las

personas puedan transformarse y así convivir en una sociedad que necesita integración y protección de los más necesitados.

Finalmente, **la mansedumbre** se convierte un valor esencial en el sistema penitenciario. Como se observó a través de los hallazgos este contexto es visto desde la óptica de sistemas cargados de entropías adversas lo que significa que mientras mayores dificultades existan tanto menores son las capacidades de producir transformaciones positivas. Por ello, se hace necesario un proceso el proceso interno por medio del cual el privado de libertad viva en paz consigo mismo y los demás.

El conocimiento reflexivo, exige servidores públicos que desde la educación implementen la mansedumbre como un valor altamente querido para quienes se someten a la disciplina penitenciaria, ya que involucra una gran humildad y autocontrol, así como una gran obediencia y un exactocumplimiento a las normas de convivencia de una sociedad sana.

La educación y el desarrollo de los involucrados en el sistema penitenciario exigen una vida de paz, la cual no es solamente la ausencia de los conflictos y el equilibrio de las fuerzas adversas. Sin el valor de mansedumbre no puede alcanzarse la libre comunicación de entre los seres humanos, el respeto a la dignidad y la practica asidua de la fraternidad. Es la mansedumbre la imagen y el fruto de la paz, implica renunciar a la acción violenta y recurrir a la defensa de los derechos humanos de los privados de libertad a medios que están al alcance de los más necesitados.

Con la virtud de la mansedumbre se ha de considerar con rigor las condiciones estrictas de una legítima autoridad penitenciaria, por ello es preciso: que los daños causados por los privados de libertad sean duradero, grave y cierto; que todos los medios aplicados para poner fin a la situación violeta hayan resultado inútiles; y que el empleo de la seguridad no entrañe males y desordenes más graves que el mal que se pretende transformar. La apreciación de estas condiciones de legitima ética pertenece al un juicio prudente de

quienes están a cargo de la gerencia del bien común en el contexto penitenciario.

Estructuración y funcionamiento

Los compendios que integran el proceso gerencial en el sistema penitenciario presentes en el área educativa deben desempeñar actividades de planeación, organización, mando, coordinación y control, como funciones administrativas esenciales. Estos son complementarios en el objetivo común de configuración de una ética organizacional penitenciaria, por ello, es necesario crear institucionalmente códigos, comisiones, planes y clima ético.

Este mecanismo conlleva a la eficacia tomando en consideración los propósitos previstos para crear acciones sólidas que aprueben el buen funcionamiento de la educación en el contexto de encierro, además, a lo largo de esta investigación he venido instando en que la disposición de una cultura ética organizacional en el sistema penitenciario desde la educación constituye un imperativo moral para la organización carcelaria en favor de los derechos humanos de los privados de libertad.

Ahora bien, conociendo en el sistema penitenciario que la aplicación de los procesos gerenciales educativos es directamente proporcional al funcionamiento de las demás estructuras de la organización antes mencionada, y además, la cultura organizacional es reproductora donde la aplicación de los procesos gerenciales son una copia de la acción gerencial más que los mismos valores definidos por la organización, es decir, *no se aplica lo que se quiere sino lo que hacen los funcionarios*; por tal razón se suscribe la estructura y funcionamiento de una gerencia educativa penitenciaria fundamentada en la ética que conlleve a transformar los supuestos inconscientes de los trabajadores gerentes.

Esta cuestión hace determinar que la estructura del constructo gerencial educativo debe tener en cuenta lo siguiente:

- Es una unidad de trabajo con estructura plana u horizontal, sin figura gerencial individual, es decir, con responsabilidades de planeación, compromiso grupal y recursos y resultados compartidos en el contexto carcelario.
- Es un equipo de profesionales interdisciplinarios, para poder llevar a cabo la misión transformadora del privado de libertad no puede ni debe circunscribirse a un solo campo del saber, se precisa licenciados en educación con mención penitenciaria.
- Con la visión de ser la unidad que logre la integración de los demás departamentos responsables del sistema penitenciario, esto implica el desarrollo de procesos gerenciales consientes de la institucionalización de la ética.
- Con la misión de defender y preservar conscientementela racionalidad del conocimiento reflexivo como un acto humano mediante el uso adecuado de la inteligencia, voluntad y libertad.

- Es un organismo cuya finalidad es tomar mejores decisiones, es decir, aquellas que indefectiblemente colocan por encima de cualquier norma o consideración la dignidad de los privados de libertad.

Figura 15: Adaptación Estructura del constructo teórico gerencial educativo en el Sistema Penitenciario. Carmona (2022)

Con respecto a las funciones en el constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional, se plantea un modelo de convivencia fundamentado en dos dimensiones:

1. **Identificación de grupos** vulnerables del sistema educativo penitenciario, los cuales funcionarían bajo dos aspectos: a) diálogo que atienda, observe y comunique las necesidades educacionales éticas presentes y futuras tanto de



los servidores públicos como de los privados de libertad; b) catalización de la idealización de los entes involucrados sin temor a represarías.

2. **Cuerpo de expertos** que asesoren en el marco filosófico ético los casos de conflicto en el sistema penitenciario, bien sea entre servidores públicos y gerentes o directivos o bien con los privados de libertad.

Después de todo, la configuración de una ética gerencial educativa en el sistema penitenciario nacional sugiere los siguientes escenarios para alcanzar el éxito:

- Autonomía gerencial educativa, la cual no trata sobre la independencia de cada una de las personas involucradas en el proceso de transformación del privado de libertad, sino de garantizar el propio funcionamiento de la organización asumiendo ser la autoridad que se basará en su capacidad para dirigir los diálogos sin presionar o persuadir.
- Un compromiso incondicional de apoyo de la organización penitenciaria a la gerencia educativa, lo que implica la participación de altos funcionarios con liderazgo moral.
- La gerencia educativa en el sistema penitenciario debe tomar un rol diligente en las propuestas de iniciativas y acciones, es decir, no como un elemental ente que responde a conflictos de otros sino a un papel activo de la gerencia educativa.
- Se debe crear una reglas o normativas de convivencia penitenciaria de acuerdo al contexto y necesidades del establecimiento que garanticen un auténticodialogo racional y reciproco y evitar manipulaciones de cualquier índole.
- Y finalmente, capacidad de emisión de decisiones vinculantes producto de los consensos, con fuerza y valor legal que vaya más allá de una recomendación.

REFERENCIAS

- Bachelard, G. (2000). *La formación del espíritu científico: contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo*. México: Editorial Siglo XXI.
- Bertalanffy, L. (1980). *Teoría General de los Sistemas*. México: Editorial Fondo de la Cultura Económica.
- Bogdan, R., & Taylor, S. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Observatori de Bioètica i Dret. (1979). *Principios y Guías Éticas Para La Protección De Los Sujetos Humanos De Investigación*: [Documento en línea]. Disponible:
<http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>
[Consulta: 2022, Junio 11]
- Caceres, O. (2020). *Fundamentos teóricos-metodológicos de la orientación profesional en el sistema educativo venezolano. Hacia una racionalidad geoestratégica no insídica desde los imaginarios sociales*. Tesis Doctoral No Publicada, Valencia: Universidad de Carabobo.
- Cajide, J. (1993). *La investigación cualitativa: tradiciones y perspectivas contemporáneas*. Santiago: Universidad de Santeago.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Cooperación Venezuela - Cuba ALBA. (2005). [Informe final del Sistema Penitenciario Venezolano. Región Central]. Datos no publicados

- Comision Internacional de Derechos Humanos. (2018). *Informe primer semestre 2018: Una ventana a la libertad sobre la situacion de los hombres y mujeres en los centros de penitenciaría de Venezuela*. [Documento en línea]. Disponible:
<http://www.oas.org/es/cidh/docs/anual/2020/FB/default.html#p=1> [Consulta: 2021, Noviembre 15]
- Dewey, J. (2014). *Naturaleza humana y conducta*. México: Editorial BREVARIOS Fondo de la Cultura Economica Siglo XXI.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: : Editorial Norma S.A
- Durkheim, G. (2013). *Educación y sociología*. Barcelona: Editorial Península.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A
- Foucault, M. (2009). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. México: Editorial Siglo XXI.
- Gadamer, H-G. (2008). *Verdad y Método*. Madrid: Editorial Taurus.
- Guerrero, P. (2013). *Cultura Organizacional de la Cárcel en Mexico*. México: Editorial FONTAMARA.
- Galán, D. (2015). *Tesis Doctoral: Los Módulos de Respeto, una alternativa al tratamiento penitenciario*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gamboa, F. (2014). *Tesis Doctoral: La Etnoética del docente universitario, una aproximación teórica*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Habermas, J. (1996). *The Habermas Reader*. Cambridge: Editorial Polity Press.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: editorial Taurus.

- Hamburger, A. (2009). *La cultura ética en la empresa*. Bogota: Editorial Paulinas.
- Heidegger, M. (2009). *El ser y el tiempo*. Buenos Aires: Editorial Fondo de Cultura Económica .
- Hernandez, N. (2018). *Autoecoorganizacion de la Educacion en el Contexto de la Formacion de los Privados de Libertad*. Tesis Doctoral No Publicada, Barquisimeto: Universidad Fermin Toro.
- Husserl, E. (1996). *Meditaciones cartesianas*. Mexico: Editorial Fondo de Cultura Económica .
- Maturana, H., & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Mauss, M. (2006). *Manual de Etnografía*. Buenos Aires: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Mendieta, L. (2018). *Tesis Doctoral: Justicia Penitenciaria, penas alternativas, penas sustitutivas y subrogados penales en Colombia*. Bogotá: Universidad Libre de Colombia.
- Ministerio del Poder Popular para el Servicio Penitenciario (2015). *Ley código orgánico penitenciario de Venezuela (Gaceta No. 6207)*. [Documento en línea].disponible:<https://www.mppsp.gob.ve/images/gaceta/COP28DIC15.pdf> [Consulta: 2019, Mayo 15]
- Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industria Intermedias. (2011). *Código de Ética para la Vida República Bolivariana de Venezuela*. [Documento en línea].disponible:http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo_etica_%20FONACIT.pdf [Consulta: 2020, Noviembre 28]

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). *Agenda Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible*. [Documento en línea]. Disponible: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa [Consulta: 2020, Noviembre 28]
- Organización Internacional para el Trabajo (2021). *Informe Internacional de Formación para Profesionales para la Reinserción Social de las Personas Privadas de Libertad..* [Documento en línea]. Disponible: <https://oitcintefor.org/formaci%c3%b3n-profesional-reinserci%c3%b3n-privados-de-libertad>. [Consulta: 2022, Febrero 20]
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y liderazgo*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Schütz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social: introducción a la sociología comprensiva*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Universidad Católica Andrés Bello (2020). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2019-2020. Educación*. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.proyectoencovi.com/informe-interactivo-2019> [Consulta: 2022, Febrero 23]

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO INSTITUCIONAL

Lugar y fecha: _____

Nombre del investigador (a): _____

Descripción de procedencia: _____.

Quien suscribe, _____, titular de la cédula de identidad _____, en mis funciones de _____; por medio de la presente hago constar que la dirección de esta institución penitenciaria antes mencionada tiene información acerca de la investigación doctoral titulada: **Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional. Aproximación Transformadora desde la Educación Venezolana**, como parte de un proceso investigativo que se está desarrollando con la intencionalidad de configurar un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana, la cual se considera como un aporte teórico que representa valor y utilidad para este establecimiento penitenciario porque a través de los hallazgos se podrán promover expectativas vinculadas al hecho educativo

considerando argumentos humanistas de transformación de espacios institucionales, además de comprender con mayor precisión los problemas carcelarios.

Considerando que los hallazgos de esta investigación constituirán fines exclusivamente académicos para la Universidad de Carabobo; y que sólo podrán ser publicados en revistas o presentados en congresos, siempre que el investigador se comprometa a no revelar la identidad de los sujetos entrevistados, previo consentimiento; se concede el permiso institucional en el periodo escolar 2021 -2022 para que el investigador preseleccione a los informantes claves del estudio: directores, coordinadores, y docentes vinculados al hecho educativo, quienes previamente deben dar su consentimiento informado.

De igual forma, declaro que los sujetos entrevistados han recibido información amplia y suficiente sobre el aporte científico de este estudio y, el investigador no está autorizado para publicar información alguna, salvo que sea acreditada por los mismos. Asimismo, los entrevistados no recibirán beneficio de ningún tipo por participar en la investigación.

El trabajo investigativo comprende cuatro (03) entrevistas a profundidad, con momentos no mayores a una (01) hora de aplicación. Estas serán grabadas a través de audios en la aplicación whatsapp si el sujeto las autoriza y, de igual forma en cualquier momento el entrevistado puede cesar su participación si lo desea. Seguidamente, en los consentimientos informados de los sujetos de investigación, se deben colocar observaciones posteriores a la entrevista de manifestaciones o expresiones del informante sobre el contexto de la realidad descrita.

Finalmente, la información ofrecida será confidencial, por consiguiente, no se divulgarán las identidades, ni datos personales o legales. Desde esta perspectiva el investigador se compromete a presentar los resultados finales de la investigación ante el Consejo de Facultad de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación y la Comisión de Doctorado en Educación quienes verificarán la información o resultados que posteriormente podrán ser publicados.

El presente consentimiento informado será sometido a revisión por parte de la Comisión Operativa del Doctorado en Educación y cumple con lo previsto en el Código de Ética para la Vida (2011) de la República Bolivariana de Venezuela, publicado por el Ministerio para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, en la Parte II, Capítulo 2, que trata sobre el consentimiento informado, siguiendo lo indicado en los numerales: 1.1, 1.2, 1.4, 1.5, 1.7, 1.8, 1.9.

Director: _____ Firma: _____
Cédula: _____ Fecha: _____
Contacto: _____

Investigador: _____ Firma: _____
Cédula: _____ Fecha: _____
Contacto: _____

Testigo: _____ Firma: _____
Cédula: _____ Fecha: _____
Contacto: _____

Testigo: _____ Firma: _____
Cédula: _____ Fecha: _____
Contacto: _____

Observaciones Generales:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



CONSENTIMIENTO INFORMADO INDIVIDUAL

Estimado(a) participante:

Por medio de la presente se le informa que usted ha sido seleccionado como sujeto de investigación o informante, para la investigación titulada: **Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional. Aproximación Transformadora desde la Educación Venezolana**, cuya intencionalidad estratégica es configurar un constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional desde la educación venezolana. El referido estudio se realiza en el marco del Doctorado en Educación, en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.

La metodología de esta investigación es de carácter cualitativo, por lo cual la principal técnica de recolección de información es la entrevista en profundidad, basada en un encuentro entre el entrevistador e informante, dirigida a identificar los factores teóricos prácticos de la cultura organizacional en el sistema penitenciario nacional; develar la realidad gerencial educativa dentro del sistema penitenciario nacional en su entramado organizacional; analizar la dimensión ética y axiológica implicada en los procesos gerenciales educativos; interpretar el mundo de vida (*Lebenswelt*) de los gerentes educativos en el sistema penitenciario nacional; y finalmente configurar una ética gerencial educativa en el sistema penitenciario nacional. Ante lo expuesto, solicito su valiosa colaboración en aceptar la participación como sujeto de esta investigación. Si usted decide aceptar, debe estar informado de los siguientes aspectos:

1. Su participación consistirá en contar su experiencia en el ámbito educativo del contexto penitenciario. La entrevista en profundidad será grabada para facilitar la transcripción.
2. El tiempo de la entrevista no excederá de una (01) hora, a menos que no esté de acuerdo.
3. La información ofrecida será confidencial. No se divulgarán sus nombres y demás datos personales o legales, a menos que el sujeto de la investigación lo autorice.
4. La participación es voluntaria, no implica remuneración o retribución monetaria alguna, ni beneficios de ningún tipo.
5. Si en cualquier momento decide cesar su participación en el estudio es libre de hacerlo.
6. Como investigador me comprometo a no publicar información que pueda vulnerar la integridad, bienestar e intereses de los sujetos participantes en la investigación.
7. Los resultados de esta investigación representan un aporte significativo en la configuración de una aproximación teórica interpretativa de la gerencia vinculada al sistema penitenciario nacional desde la perspectiva del eje transformador de la educación venezolana. Para ello se ha informado al Doctorado en Educación quien aprobó el proyecto de investigación.
8. Los resultados serán publicados solo bajo la aprobación de los sujetos entrevistados para los fines de la investigación.
9. Usted no tiene riesgo alguno de lesiones físicas si participa en este estudio.
10. Los datos que lo identifiquen serán tratados en forma confidencial como lo exige la Ley. Usted no podrá ser identificado. Solo podrán acceder a sus datos personales quienes estén autorizados para ello.
11. En caso de que los resultados de este estudio sean publicados en revistas científicas o presentados en congresos, su identidad no será revelada.
12. Este consentimiento informado cumple con lo previsto en el Código de Ética para la Vida (2011) de la República Bolivariana de Venezuela, publicado por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, en la Parte II, Capítulo 2.

Luego de esta información necesaria; por favor, marque con una X la opción de su preferencia con respecto a la aceptación o no, de participar en la investigación antes mencionada en calidad de sujeto de investigación que conforma la muestra de la misma:

Acepto participar en la investigación, por lo que doy mi consentimiento: Si _____ No _____

Investigador: _____

Cédula: _____

Contacto: _____

Firma: _____

Informante: _____

Cédula: _____

Contacto: _____

Firma: _____

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 1

Fecha: 13-05-2022

Hora: 7: 59,pm

Entrevistado: PJ

Entrevistador: Joan Carmona

Joan: Buenas noches profesor bienvenido a esta entrevista es necesario recalcar que su participación se considera como un aporte de gran valor y es de utilidad en el hecho educativo también es preciso que conozca que la presente investigación se realiza en el marco del doctorado en educación de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo y su intencionalidad estratégica es configurar un Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional desde la Educación Venezolana. La primera pregunta que le haría es la siguiente:En el ejercicio de gerente docente. ¿Cuál es tú experiencia en el sistema penitenciario?

PJ: Saludos, buenas noches, muy agradecido por la referencia, bueno fíjate, trabajando en el sistema penitenciario tengo ya varios años (pausa) en el caso particular de la docencia desde el año 2009 he venido trabajando, primero desde una institución externa al sistema, tuve la oportunidad de estar en la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (La UNEFA) En Vicerrectorado de asuntos sociales forme parte del equipo de vicerrectorado de asuntos sociales y desde allí era el responsable el coordinador del proyecto educativo penitenciario. (pausa) Allí la experiencia era que a través de extensión universitaria nosotros llevábamos a los distintos establecimientos penitenciarios cursos y talleres de carácter socio productivos formativos para los privados y privadas de libertad, sin embargo, tuvimos la oportunidad a través de la unefa de establecer también algunos pregrados de

manera experimental en algunos estados, y casualmente en el estado Carabobo, quizás tu conozcas la experiencia, tuvimos la oportunidad de instituir un núcleo, un núcleo de la universidad, donde incluso teníamos un Teniente de Fragata responsable de ese núcleo en lo que era la “mínima” o en lo que es la “mínima” de Carabobo, ahí nosotros establecimos el PNF (Programa Nacional de Formación), ehhh! ¡Análisis de diseño de datos o algo así se llamaba el PNF no recuerdo exactamente ahorita ehhh! Como se llamaba el PNF de la UNEFA ya que ese centro en aquella oportunidad contaba con un INFOCENTRO y esa herramienta era importante, entonces bueno, logramos también a través de la UNEFA teníamos también un ambiente de licenciatura en administración y gestión municipal en el Centro Penitenciario de los Llanos Occidentales en el CEPELLO allá en Guanare en el estado Portuguesa (pausa) y básicamente la experiencia allí fue a través de extensión universitaria básicamente núcleos y talleres si tuvimos unos primeros acercamientos a nivel de pregrado, esa fueron digamos que una de las primeras experiencia del punto de vista gerencial en la parte educativa liderando el proyecto educativo penitenciario, seguidamente a eso tuve la oportunidad deee estar ya en el Ministerio de Interior y Justicia en el Consejo Superior Penitenciario, allí pase a la parte formativa pero en este caso del personal de seguridad y custodia, allí yo formé parte del equipo asesor que tuvimos la responsabilidad revisar el programa, el pensum pues, el currículo de estudio de los custodios penitenciarios para darle paso a una nueva modalidad a un nuevo currículo de una visión que en ese momento se conoció como códigos asistenciales, diseñaron un curso que fuera teórico-práctico de mediana duración que llevara al participante a obtener a través de la experiencia de la teoría y la práctica pues, aprender haciendo, ehhh lo capacitara bien, lo formara suficientemente bien con animo de sobre la marcha ir dándole talleres y formación especializada en cada una de sus áreas, allí estuvimos durante dos (2) años formando seis (6) promociones de custodios a través de escuelas a nivel nacional y en el Ministerio Penitenciario (ídem) a nivel de gerencia en el año 2018, me dieron la responsabilidad de ser el Coordinador de Educación en la Dirección General de Atención Integral desde donde realizábamos

todo lo que tenía que ver con la supervisión, la organización, articulación de la formación educativa y laboral y socio productiva de los privados y privadas de libertad adultos intramuros, allí trabajamos en alianzas con las distintas instituciones y responsables de las misiones educativas: Robinson, Ribas y Sucre, y también utilizábamos otras vías alternativas como el INCES (Instituto Nacional de Capacitación y Educación socialista) a través de sus programas de educación que tienen allí, INCES básico ejemplo, el cual nos permitía también ocupar algunos ambientes donde la demanda no era suficiente en educación básica y hasta nivel de bachillerato. Luego de esa experiencia, en la actualidad me desempeño como coordinador de programas socioeducativos de la Dirección de Atención al Adolescente es como una dirección espejo de lo que se hacía en la Dirección de Atención Integral de Adultos y en este caso es la misma responsabilidad, ¿cuál es la diferencia? En el caso de los adolescente que en vista de su realidad y su edad muchos de los, digamos que el 60% de la población de adolescentes y jóvenes adultos, así se denomina a quienes ya cumplieron 18 años de edad y están bajo el sistema de la responsabilidad penal del adolescente, mucho de ellos vienen de educación, de ser estudiantes regulares, que están inscritos en instituciones del estado, y luego de ser privados de libertad aún continúan, afortunadamente tuvimos el trampolín, la experiencia de la educación a distancia motivada a la pandemia del COVID-19 y amparados en esa figura aun mantenemos un 60% de la población de nuestra matrícula educativa son estudiantes regulares y nuestros docentes son orientadores a la hora de hacer los trabajos, de presentar toda las tareas que se les asignen y los familiares se encargan de hacer entrega de las mismas y obviamente también manejamos las distintas modalidades educativas (Robinson, Ribas y Sucre), los cursos y talleres de formación y capacitación y la cátedra bolivariana como eje transversal.

Joan: ¿Cómo concibes la gerencia educativa en el sistema penitenciario?

PJ: Bien fíjate, el Sistema Penitenciario es un ambiente bastante adverso en lo que se trata del nivel educativo, ¿Por qué? Por la cantidad de entropías, la cantidad de

factores adversos que hacen de los establecimientos penitenciarios ambientes no óptimos para la actividad educativa, sin embargo, a través de ingenio, a través también de la herramienta poderosa que son nuestros equipos de trabajo se adecuan (IDEM) a ese tipo de condiciones debidamente a través de distintas estrategias o metodologías para adaptar esa realidad hemos logrado consolidar una buena matrícula educativa no solamente a nivel de adulto sino también a nivel como te decía la población de adolescentes, no!, la educación dentro de lo que es el sistema penitenciario está en un primer nivel, de hecho está concebida como una de las grandes áreas de atención en el Código Orgánico Penitenciario y en la Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescentes, nuestra Constitución lo resalta como un derecho fundamental y así se garantiza, a través de la educación, a través del deporte, a través de la cultura, a través de la religión, nosotros logramos instituir, establecer en los privados y privadas de libertad valores, disciplina que son el pilar fundamental para nosotros poder brindarles a ellos la herramientas para garantizar lo que teóricamente conocemos como la transformación social del hombre y la mujer que no es otra cosa de un proceso de reeducación del individuo, llevarlo a desaprender algunas conductas indeseadas y a que aprenda nuevas situaciones, pues, que lo lleven a tener un crecimiento, siempre sin, obviamente sin tener digamos mayores expectativas de que vamos a consolidar realmente una transformación porque eso es algo estrictamente personal pero si brindándole al máximo las herramientas que le permitan al individuo cumplir con la meta de ser un hombre y una mujer nuevo como dice el eslogan del “Ministerio” pues.

Joan: ¿Cuál crees es la realidad más absorbente o el desafío más complejo que enfrentan los procesos gerenciales educativos en las cárceles?

Juan: Darle una prioridad, no lo considero adecuado. Pudiera enumerar una serie de entropías las cuales considero que son quizás las más, las más relevantes, sin que nombrarlas en un orden específico esas sean un orden de prioridades: una el ambiente, las condiciones en las cuales se desarrollan las actividades educativas en los establecimientos penitenciarios no necesariamente es la más óptima, eso iría

obviamente de la mano, esta sería otra incidencia la falta de insumos, de dotación educativa, no solamente estamos hablando a nivel de cuadernos, lápices, borradores, pizarra, sino también de mobiliarios, la realidad es que en la gran mayoría de los centros penitenciarios tenemos a privados de libertad que reciben clase en ambientes que no son óptimos, eh, a veces son espacios o ambientes que están habilitados para una actividad educativa pero que no cuentan con iluminación, que no cuentan con las condiciones mínima adecuadas y, sin embargo, bueno se han ido adaptando para poder dar clases allí. Lo otro es la, digamos que, la poca cantidad de docentes, es significativa la merma que hemos tenido a nivel de la nómina del personal docente en los establecimientos penitenciarios, no solamente de la propia institución, es decir, del Ministerio Penitenciario en sí mismo, sino de otras instituciones que en un momento nos prestaban el apoyo, entiéndase las distintas misiones educativas, el mismo INCES que tenían una participación, una presencia más activa en los establecimiento penitenciarios, la realidad es que tenemos menos personal tanto docentes del ministerio como docentes externos que nos apoyen con la parte educativa, ese es un tema neurálgico porque nos limita a la cantidad de población que podemos atender en un primer momento, ósea, nos quedamos con poblaciones rezagadas que necesitan que tienen el derecho a acceder a la educación pero nosotros desde el punto de vista administrativo no tenemos la garantía para brindárselo, bien porque tenemos pocos espacios, lo que tenemos como te dije un poquito recapitulando no están debidamente adecuados, no cuentan con el mobiliario no contamos con los materiales y los insumos para la actividad educativa y a todas luces la carencia de docente es fundamental.

Joan: ¿Cuáles son las estrategias o procedimientos que empleas como gerente educativo para potenciar el desarrollo humano y trasformador de los operadores penitenciarios? Entiéndase por operadores penitenciarios los compañeros de trabajo y los privados de libertad.

PJ: Una de las metodologías (IDEM) y herramientas que hemos venido aplicando a nivel gerencial ha sido la información o más que informar hacer reflexionar a la alta

gerencia de la institución del valor fundamental de la actividad educativa para el proceso de transformación social nos hemos olvidado que ese proceso de transformación social indistintamente de que se realice a través de distintas, distintos vértices o distintos puntos de vista entiéndase la cultura, el deporte, la recreación, la educación en si misma, todos estos aspectos no dejan de ser en si mismos una acción educativa, todos ellos que convergen en la transformación del individuo son netamente educativo, lo que buscamos a través de ellos es brindar valores, es sustituir, potenciar esas carencias que el individuo tiene y que nosotros detectamos a través de nuestro equipo de trabajo, buscamos nosotros subsanarlas a través de estos distintos procesos, una de las primeras estrategias es concientizar a la alta gerencia de la importancia de la actividad educativa esto con que objeto? Con el objeto de que, de hecho, se ha logrado, de hecho en estos años, años de gerencia que tuvimos en la función integral y ahora de adultos y ahora en adolescentes hemos logrado que se den dotaciones de materiales e insumos ehh que antes no se daban pues, quizás han sido unas dotaciones no necesariamente que cubran el 100% de la demanda pero si hemos tenido la posibilidad de brindar el apoyo al proceso educativo y eso de una u otra forma es motivador no solamente para nuestro personal que hace lo más con lo menos eh porque una vez que ven que tienen el apoyo constitucional por lo menos lo que es gerenciar en la parte educativa que ven que su esfuerzo y sacrificio se premia al conseguirle estos insumos ellos van rindiendo más y otro tema particular es el trato, yo siento que el personal, en general no solo vamos a hablar de los docentes sino el personal en general en los establecimientos penitenciarios trabaja en condiciones que no son las más idóneas de hecho existe desde el punto de vista penitenciario, existe un concepto que muchos no le han dado valor pero que es importante y es el término de la prisionización, ¿qué es la prisionización? Es esa tendencia que tiene el servidor público penitenciario específicamente el que trabaja en condiciones de encierro entiéndase de aquel que trabaja en establecimientos donde existen privados de libertad de intramuros encerrados a vivir las mismas experiencias del encierro ahhhh incluso a nivel de docencia, a nivel educativa incluso el personal pasa a, aaaa, imitar

modismos y actitudes del privado de libertad y ya no pasa y deja de cumplir ese rol de modelador de conductas que deberíamos tener, eso, eso sucede pues, digamos que es importante la atención a los funcionarios que ellos se sientan atendidos y se sientan escuchados y el orientador de los mismos. Otro aspecto importante y que ha sido parte de una metodología para mantener digamos que el motor activado y que no se nos trabe es trabajar a nivel de programas no? de programas y cronogramas anuales de obligatorio cumplimiento directamente el cronograma de efemérides que año tras año Ministerio de Educación pública se establecen algunas pautas particulares eso se hace tanto en nivel de adulto como en nivel adolescente para motivar o para llevar a las distintas unidades educativas a realizar una programación obligatoria durante el año, ehh esta programación anticipada nos permite y nos garantiza a nosotros que la población va a ser atendida y que se van a desarrollar estas actividades puntuales, mantiene a nuestros docentes activos y mantiene a nuestro personal atendido.

Joan: ¿Cuál sería, según tu criterio, el fundamento filosófico que acompaña al gerente docente en las instituciones penitenciarias?

PJ: Bien fíjate Joan, a nivel de los fines, en la actividad educativa en los establecimientos penitenciarios tendríamos que (pausa), podemos expresarlos de varias maneras, no! Primeramente, en base a ciertos principios y tu lo manejas muy bien propios de lo que es el ámbito penitenciario, ¡no! primeramente buscar la equidad, que haya equidad, tratar de no discriminar a nadie, que la atención educativa pueda llegar a toda la población, sin discriminación alguna, de manera equitativa y por igual, aun cuando nos cuesta mucho, que haya equidad, que haya diversidad (pausa), que haya intención, como te dije estos tres principios vienen de lo mismo que no haya discriminación, que se les permita la participación a todo el mundo, no! Y sin ningún tipo de adoctrinamiento específico, sino que vaya más allá de la finalidad educativa, que a través de la actividad educativa el docente debe estar siempre enfocado en que a través de la actividad educativa se inserten valores de fraternidad, de solidaridad, de autocomprensión, de respeto, humanización, despertar esa conciencia en los privados de libertad de la importancia del crecimiento, existe algo

que, bueno en tu experiencia que también lo puedes ratificar es que normalmente el privado o privada de libertad participa en las actividades educativas con el único fin de redimir su pena (pausa), entonces es allí donde el docente penitenciario debe tener claro, pues, en internalizar en ese privado de libertad la importancia del carácter libertador de la educación, sin querer usar una frase del presidente Chávez quien uno de los que instituyó esa frase “una cárcel liberadora” a través de la formación precisamente, obviamente una educación que indistintamente de las condiciones adversas no debe dejar de ser de calidad, que garantice la excelencia, que podamos utilizar las pocas herramientas de manera óptima, que podamos finalmente tener principios de convivencia, que estamos en un ambiente confinado donde la población que atendemos tiene un nivel de estrés y un nivel de socialización afectado por la privación de libertad y creo que esos son los fundamentos filosóficos que debemos mantener para garantizar una educación de calidad en los establecimientos penitenciarios. Es importante, ¡se me escapa!, en atención a ese principio filosófico que actualmente tiene el Ministerio penitenciario en lo que es el concepto de transformación social es algo super engorroso y hasta complicado de entender porque va más allá de la conciencia de clase en si misma entonces sería fundamental que el docente en este caso a través de la actividad educativa busque el privado de libertad o privada de libertad entienda perfectamente el contexto actual en el cual se encuentra: histórico, político, socio cultural e incluso socioeconómico y hasta pedagógico, pues, que pueda entender estas nuevas corrientes de pensamiento, esas nuevas corrientes pedagógicas que en la actualidad se están manejando y sobre todo en un entorno difícil como es el sistema penitenciario.

Joan: Para finalizar, ¿De qué manera la gerencia educativa puede aportar elementos de convivencia dentro del sistema penitenciario?

PJ: Bueno fíjate, como te explicaba anteriormente, no solamente a nivel de educación, recuerda que estamos trabajando con personas que están privadas de libertad porque partimos de la premisa de que tienen algún tipo de problemas de conducta y esos problemas de conducta vienen necesariamente acompañado de

algunas carencias, de algún (ídem) no necesariamente afectiva sino algún tipo de control, falta de control, de formación del hogar que lo llevaron a cometer delito y que en algunos casos las personas también cometen delitos recurrentes, es decir, son personas que no están adaptadas a cumplir normas o a seguir instrucciones. Cuando nosotros logramos que un grupo de privados o privadas de libertad pueda tener participación en un proceso educativo y no solamente digamos que lo haga por cumplir un espacio o por hacerlo sino que logramos compenetrarlo en el proceso educativo y logramos consolidar al fin de esa actividad educativa que el obtenga efectivamente una certificación o un título, cuando logramos que el privado de libertad se someta al acatamiento de las normas que el docente debe mantener en el aula, la disciplina es indispensable para alcanzar las metas educativas, nosotros estamos indirectamente inculcándole a ellos valores: de respeto, de norma, de convivencia, igual, lo podemos también como te decía la educación de distintos ámbitos, por ejemplo el deporte cuando nosotros llevamos el deporte o las acciones deportivas a los establecimientos penitenciarios el deporte no es cualquier deporte, de repente hay personas que por desconocimiento dirán: bueno! “en los establecimientos penitenciarios hacen deporte, cualquier deporte”, no! no es cualquier deporte, existe (ídem) la filosofía, el concepto educativo detrás del deporte, lo de deporte es colectivo, lo de deporte es individual, cada uno de ellos aporta algo, en los deportes colectivos (ídem) a parte del destacamento seguimiento de normas, que también te lo reflejaba en las normas de lo que es el salón de clase, también implica las interacción entre individuos, trabajar en equipo, el espíritu del cuerpo y esos principios, esos valores se van internalizando y obviamente influye en los hábitos de convivencia y de sana paz en los establecimientos penitenciarios.

Joan: Estimado profesor. Muchas gracias por participar... tus disertaciones son de gran valor para esta investigación. Agradecido. Buenas Noches

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 2

Fecha: 16-05-2022

Hora: 8: 30,pm

Entrevistado: CY

Entrevistador: Joan Carmona

Joan: Buenas noches profesora bienvenido a esta entrevista es necesario recalcar que su participación se considera como un aporte de gran valor y es de utilidad en el hecho educativo también es preciso que conozca que la presente investigación se realiza en el marco del doctorado en educación de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo y su intencionalidad estratégica es configurar un Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional desde la Educación Venezolana. La primera pregunta que le haría es la siguiente:En el ejercicio de gerente docente. ¿Cuál es tú experiencia en el sistema penitenciario?

CY: Dentro del servicio penitenciario inicié como coordinadora del área de educación el cual abarcaba diferentes espacios, ¿no? dentro de la misma como lo es la parte de alfabetización, las misiones en sus diferentes niveles como lo es Robinson que abarca la parte de primaria, Ribas que es educación media general y sucre que es la parte universitaria, también abarca lo que es el INCES Penitenciario que es donde se realizan los diferentes talleres y saberes empíricos, OK, donde se les certifica a través de esa institución, finalmente la elaboración de talleres o lo que respecta a desarrollo personal, de igual forma he realizado funciones dentro de lo que es la coordinación de atención integral, que esta es un poco mas amplia ¿no? y abarca lo que son las áreas de educación, cultura y deporte, psicología, criminología, trabajo social y socializadores, cada una con unas especificaciones particulares. En cuanto a la experiencia como docente gerencial dentro de este sistema y sobre todo dentro del régimen cerrado se puede aprovechar una amplia cobertura porque nos facilita, nos

cubre los espacios para que ese privado de libertad pueda estar en cada una de las áreas de atención y se puedan desarrollar no solamente como seres humanos dentro de lo que llamamos los derechos humanos ¿no? que pueda cubrirlo, sino que además de eso puedan escoger. (Pausa) Entonces, mi trabajo gerencial está basado en el liderazgo, el cual me ayuda a brindar una atención no solamente grupal sino individualizada, cada sujeto que se encuentra dentro del régimen penitenciario requiere una atención individualizada, por ello, la experiencia no solamente es gratificante, sino que ves resultados en los privados de libertad cuando se incorporan al proceso educativo, es decir, te van dando mayores indicadores para la incorporación y me refiero específicamente cuando se habla en sentido de que se involucran los privados de libertad que tienen un perfil académico, porque hablar del privado de libertad dentro de este espacio del régimen cerrado de pronto el espectador o la persona que está del otro lado a lo que está en extramuros piensa que el privado de libertad no tiene conocimiento, pero no, ellos traen consigo una serie de características o de pronto la podemos ubicar dentro del rango de niveles educativos y son quienes se incorporan dentro de este sistema, voy al punto la experiencia gerencial ha traído consigo no solamente que incorpore a los privados de libertad haciendo un equipo de trabajo, sino que además se puedan incorporar mayores cantidades de privados de libertad para satisfacer las necesidades educativas que ellos están solicitando.

Joan: ¿Cómo concibes la gerencia educativa en el sistema penitenciario?

CY: ¡Bueno! Tal cual como se pudiera llevar dentro de una institución educativa (Pausa). ¡Dentro del sistema penitenciario a pesar de que, como lo indica su nombre, los privados de libertad que han pedido sus derechos civiles eh, esto no implica dentro del área de educación para mi concepción que estén limitados en todas las actividades que allí se ejecuten, como lo indiqué en la pregunta anterior, el liderazgo para mi tiene que ser la batuta para gerenciar de una manera adecuada sin ser jerárquicamente la parte superior de este evento, a pesar que alguien definitivamente tiene que llevar el control ¿verdad? Alguien definitivamente tiene que llevar lo que es

la parte que dentro del sistema penitenciario se llama coordinación pero para mí es sumamente importante trabajar en equipo, que la forma para involucrar a los privados de libertad sea a través del mismo ejemplo que ellos den, y si “yo” solamente llevo las riendas y empiezo a dar directrices como en la vieja escuela pues lo que voy a causar en ellos es solamente una obediencia, y me interesa que ellos tengan iniciativa y creatividad porque como ya lo indiqué también, ellos traen consigo un conocimiento, muchos de ellos son profesionales y lo que están es en una situación judicial donde están pagando una pena de un delito que cometieron, por lo tanto, la gerencia educativa debe ser transformadora, debe de inclusión, debe ser integradora y debe abarcar cada una de las necesidades que cada uno de ellos tengan, ok! Entonces, debe ser integradora e integral y trabajar en forma de liderazgo donde todos vayan juntos encaminado a una proyección distinta de vida.

Joan: ¿Cuál crees es la realidad más absorbente o el desafío más complejo que enfrentan los procesos gerenciales educativos en las cárceles?

CY: Bueno creo que para mí sería la parte de la creatividad ok!, porque para lo que es el sistema penitenciario su funcionamiento siempre va estar comprometido con los reglamentos internos de la seguridad de guarda y custodia ok!. Todo esto para garantizar, por su puesto, que funcionen bien cada una de las estructuras dentro del sistema penitenciario, ¿por qué? Porque el reto mas grande que nosotros tenemos como profesionales de la educación es que estamos trabajando con personas que son criminales y que dentro de ese alto nivel de criminalidad hay ciertas patologías que se pudiera considerar sumamente delicado los aspectos sociópatas ok!, entonces, el reto mas grande que hay meramente sería tener el control de los grupos de estudio, que eso es muy difícil, es cuesta arriba, por eso que dentro de este tipo de sistema penitenciario, se debe trabajar con manos de seda, aunque tú tengas una estrategia y una planificación previa, esa planificación siempre se están moviendo estratégicamente y son necesarias para la seguridad de todos los que trabajamos allí dentro de la penitenciaria, ¿Por qué? Porque el privado de libertad que ha incurrido en el delito y es reincidente, él es muy observador (ídem) y va a tomar en

consideraciones las debilidades que dentro de los funcionarios o trabajadores tengan pues en el día a día, entonces hay que ser muy estratega y hay que trabajar de la mano con todo el equipo multidisciplinario y con el equipo de seguridad y custodia; también es cierto que hay muchas debilidades en el sistema penitenciario y mas en estos tiempos donde no se cuenta con todo el equipo de trabajo, por eso que la dinamina y es la que he tomado como más allá de un experimento me ha dado resultado favorable que es trabajar con los mismos privados de libertad, entonces el reto mas grande es desarrollar la creatividad en ellos donde permanezca la disciplina que es sumamente importante porque estamos hablando de régimen cerrado, la constancia porque si! Existe el desánimo, de pronto la vulnerabilidad de ellos en cuanto a las situaciones que hay extramuros, situaciones personales que van desanimando o van perdiendo el interés cuando hay ciertas situaciones personales, ¡ok! Entonces reto creatividad, reto seria constancia, permanencia y por su puesto la adquisición de los conocimientos en cada uno de sus niveles.

Joan: ¿Cuáles son las estrategias o procedimientos que empleas como gerente educativo para potenciar el desarrollo humano y trasformador de los operadores penitenciarios? Entiéndase por operadores penitenciarios los compañeros de trabajo y los privados de libertad.

CY: Una de las estrategias que suelo utilizar es el tema de la comunicación, es importante que todos los que estemos trabajando en la educación estemos informando de la metodología a utilizar, si nosotros tenemos ya una planificación, una organización , hay un horario, hay un plan de trabajo, hay un inicio desarrollo y cierre de la jornada, hay una estructura dividida, hay un espacio para cada uno de los participantes, de los protagonistas del día a día educativo todo suele funcionar de la mejor manera, es decir, con la estructura de una jornada diaria o de un horario cada uno de los actores van a estar ubicados en sus espacios, algunas de las dificultades que se han venido presentando dentro del tema de la infraestructura, que es bien beneficiosa para los nuevos penales o cárceles venezolanas, a favorecido ¿no? porque esa estructura es amplia y se puede trabajar paralelamente con cada una de las

misiones, de los niveles, de los talleres que se vayan a ejecutar en el día a día, entonces, estoy casi segura de que la estrategia está en la comunicación que se pueda desarrollar de manera afectiva y efectiva en cada uno de los integrantes y los participantes del que hacer educativo, llámese compañeros de la parte administrativa o los mismos privados de libertad que después de haber estudiado su perfil académico pues integran este equipo de trabajo; colocaría también a parte de la comunicación que en eso estamos hablando, que uno pueda conversar cual va ser el plan de trabajo, como va ser la jornada; también colocaría como estrategia el, este, (pausa larga) el aplauso, la gratificación que se le pueda dar a todos los participantes en cierta época del año, por lo menos acostumbro cuando es el mes de enero el día del docente, reunir a todos los involucrados incluidos los que no están en el área educativa pero que tienen su perfil docente para darle o hacer entrega un acto significativo un reconocimiento, que ciertamente es un papel firmado por las autoridades, el director, mi persona pero que dentro de ese escrito se le esta dando a reconocer todo el esfuerzo valioso que ha venido realizando durante un año escolar; la otra de las actividades es involucrarlos en todos y cada uno de los eventos con un trato dignificante como parte de un equipo de trabajo sin humillaciones ni vejaciones ni discriminaciones, tratarlos con el esfuerzo que ellos mismos han ofrecido y se merecen pues de manera gratificante.

Joan: ¿Cuál sería, según tu criterio, el fundamento filosófico que acompaña al gerente docente en las instituciones penitenciarias?

CY: Bueno, no creo que solamente sería dentro de los espacios penitenciarios. ¡Es ética! Que todo profesional de la educación mantenga bien claro lo que son los principios filosóficos en cualquiera de las dimensiones que él se desarrolla, pero sobre todo dentro de un espacio penitenciario porque estamos hablando de espacios vulnerables y para mi sería importantísimo el aspecto de los valores, el aspecto de los valores es fundamental porque estamos recuperando, no reforzando sino recuperando e incluso me atrevo a decir que estamos formando aquel sujeto que en su vida por alguna circunstancia personal tuvo en el desarrollo de su, en su desarrollo pues!,

dentro del sistema penitenciario existe muchas personas que han sido vivientes de la calle, sobrevivientes de la calle diría “yo” más bien, que han sido abusados, han sido abandonados y el tema de los valores, de la convivencia, de la equidad, de la igualdad, de definirse, tener una identidad propia es escasa, por lo tanto mi fundamento filosófico iría en función a la educación en valores, ese compromiso que ellos ya como adultos, independientes y autosuficientes que perdieron en algún momento de su vida la etapa de la niñez y de la adolescencia pueda ser fortalecido y pueda ser recuperado en función a lo que ellos les toca dar, porque perdieron efectivamente el recibir, perdieron esa etapa maravillosa de maternal, paternal y la desconocen por eso es que hay muchas actitudes en esos sujetos con muchas necesidades, he aquí el riesgo de nosotros como funcionarios, por lo menos en aquellas personas que estamos dando el todo por el todo, en donde uno se arriesga al compromiso e incluso al enamoramiento de ese sujeto atendido con el equipo de trabajo que está en la faena, entonces es importantísimo tener esos principios, tener esos fundamentos filosóficos bien definidos (IDEM) y trabajarlos con mucho tacto, ok! Los valores son primordiales, son fundamentales y van dentro de la parte gerencial formativa que agritos nos están pidiendo que sean atendidos.

Joan: ya finalizando: ¿De qué manera la gerencia educativa puede aportar elementos de convivencia dentro del sistema penitenciario?

Yenifer: Definitivamente tiene que ser la continuidad, esa es la parte en donde la educación favorece la convivencia, el estar constante en cada una de las practicas educativas favorece lo que es la convivencia dentro del espacio penitenciario. ¿Por qué? Comunicarse diariamente, compartir saberes y conocimientos, expresarse cada día de manera adecuada, reconocerse como un sujeto valioso dentro de los aspectos intelectuales, formativos y creativos hace que la convivencia cada día sea mejor desarrollada y con mayores estrategias para la resolución de los conflictos ¿no?, porque ciertamente los espacios carcelarios se desarrollan diariamente conflictos en toda índole y la idea es que el privado de libertad pueda primeramente estar ocupado de una manera formativa, creativa, dentro de los rangos (paua) si! Formativo donde

se desarrolle su intelecto y eso va a traer mucho evento positivo para que disminuya la parte violenta, agresiva y depresiva que muchos de ellos traen, entonces definitivamente es la continuidad de las actividades académicas, la permanencia de las mismas y sobre todo concluir con cada una de las jornadas que se esté realizando.

Joan: Estimado profesora. Muchas gracias por participar... tus disertaciones son de gran importe para esta búsqueda del conocimiento. Buenas Noches

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 3

Fecha: 29-05-2022

Hora: 7: 41.pm

Entrevistado: RX

Entrevistador: Joan Carmona

Joan: Buenas noches profesora bienvenido a esta entrevista es necesario recalcar que su participación se considera como un aporte de gran valor y es de utilidad en el hecho educativo también es preciso que conozca que la presente investigación se realiza en el marco del doctorado en educación de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo y su intencionalidad estratégica es configurar un Constructo Teórico Gerencial Vinculado al Sistema Penitenciario Nacional desde la Educación Venezolana. La primera pregunta que le haría es la siguiente:En el ejercicio de gerente docente. ¿Cuál es tú experiencia en el sistema penitenciario?

RX: Bien Joan, muy importante tu investigación que esto va a contribuir como un engranaje a esos futuros gerentes de las diferentes instituciones educativas en el ámbito penitenciario. ¡Bueno!, mi experiencia ha sido bastante marcada por cuanto he podido vivir, palpar físicamente todas las situaciones desde el punto de vista gerente y docente en el Centro Penitenciario de los Llanos Occidentales (CEPELLO) y en el Internado Judicial de Carabobo, que me ha llevado a direccionar hacia el cumplimiento de las funciones que te emana el Ministerio de Educación dentro del régimen penitenciario, es decir, dentro del sistema penitenciario tu tienes que engranar las directrices que emana el Ministerio de Educación porque a pesar que cada una tiene una visión parecida, las características específicas son distintas,

entonces allí en el rol como gerente tengo que direccionarme a ver la realidad del ámbito educativo penitenciario para poder establecer un cambio y en función de esto allí es donde se deben aplicar todas estas estrategias, técnicas o métodos, para que el docente trabaje en función de una atención individualizada para aquellas personas que están privadas de libertad.

Joan: ¿Cómo concibes la gerencia educativa en el sistema penitenciario?

RX: Bueno Joan, yo concibo la gerencia educativa penitenciaria como un gran compromiso, una gran responsabilidad que tenemos nosotros como gerente en el rol educativo, ¿Por qué? He tenido la oportunidad de compartir en ambos espacios tanto en la educación regular como la educación penitenciaria, ¿por qué hablo de la educación regular? porque es la educación que todos y cada uno de nosotros tenemos la particularidad, ¡perdón! Tenemos la experiencia de practicar desde que estamos niños hasta la actualidad, mientras que la educación penitenciaria tiene el compromiso de que tu tienes que hacer ver o tienes que entender o practicar en conjunto con tu equipo a que estos hombres y mujeres están bajo la privación de su libertad y por supuesto tu tienes que lograr que esos ambientes o esos espacios educativos cuenten con una serie de características específicas, con iniciativa, unión del equipo de trabajo, equidad, formación específica de los docentes con disciplina y dirección; que haga sentir a los privados de libertad en una vida fuera de un recinto penitenciario aun y cuando estén allí, pero estos espacios tenemos que hacerlo notar y es la lucha que tenemos a diario nosotros los gerentes para con nuestro equipo de trabajo que hacerles entender que debemos brindarles el mayor, todavía un apoyo mayor que la educación regular, ¿Por qué? Porque nosotros somos aquellas personas más allegadas, prácticamente forman parte de ese entorno, de esa familia, de ese equipo que necesita para mejorar, para optimizar un poco más esa situación que se presente y que entender que estos hombres y mujeres la base fundamental para su transformación social, ¡perdón! Para su transformación e incorporación a esos

hombres y mujeres como esos seres nuevos es a través de la educación y por eso es un ambiente total y completamente diferente.

Joan: ¿Cuál crees es la realidad más absorbente o el desafío más complejo que enfrentan los procesos gerenciales educativos en las cárceles?

RX: Es bastante acertada tu pregunta, el desafío más grande que nosotros podemos tener como gerente es lograr (ídem) hacer ver que la educación es el camino, es la vía, es el andamiaje que necesitamos para la óptima y verdadera transformación; necesitamos docentes especializados con conocimiento multidisciplinario ya que tenemos muy poco, para nosotros el proceso es hacerles entender que el conocimiento es quien tiene el poder y no la violencia y que el conocimiento es el que va a dar ese crecimiento, esa transformación, ese cambio a cada uno de ellos, ese es el desafío más grande, hacerles entender que es el único camino y es el verdadero, esa verdadera plataforma de cambio y transformación para ellos

Joan: ¿Cuáles son las estrategias o procedimientos que empleas como gerente educativo para potenciar el desarrollo humano y transformador de los operadores penitenciarios? Entiéndase por operadores penitenciarios los compañeros de trabajo y los privados de libertad.

RX: Bueno mira, esas estrategias que empleamos como servidores públicos es mantener el equilibrio entre los privados de libertad y los operadores, ¿Por qué? Porque cada uno de ellos tiene una función que cumplir dentro de ellos y manteniendo el equilibrio: de respeto, de formalidad, de atención, de convivencia y por su puesto haciéndole notar tanto a los servidores públicos como a los privados de libertad que vamos bien, que vamos encaminado, que este es el camino, allí vamos fortaleciendo el ánimo, las ganas el empuje hacia mejorar cada uno de estos espacios con los cuales convivimos día a día.

Joan: ¿Cuál sería, según tu criterio, el fundamento filosófico que acompaña al gerente docente en las instituciones penitenciarias?

RX: El fundamento filosófico de nosotros como gerente en el ámbito educativo penitenciario es el amor, el amor por lo que hacemos, las ganas, la devoción, el querer cambiar las cosas mejor, a transformar cada una de las vidas de estos seres humanos, el querer hacerlo, el gustar el amor por lo que hacemos, para mi esa es la filosofía, no hay otra.

Joan: ¿De qué manera la gerencia educativa puede aportar elementos de convivencia dentro del sistema penitenciario?

RX: Bueno uno de los principales elementos de convivencia que aporta el sistema penitenciario es la que hacemos a diario, es la que mantenemos a diario, recordando que estos individuos, estos seres humanos que se encuentran allí reclusos con las personas que interactúan a diario (ídem) es con aquellos formadores, aquel equipo de la educación penitenciaria pues que forma parte esencial dentro de la vida de todos los privados de libertad y que mejor estrategia, que mejor forma de convivencia que las que ellos tienen con la parte de libertad pudieran obtener que es aquellos docentes o aquel profesional de cultura, de deporte que viene hasta los recintos penitenciarios a brindarles esa parte formativa, ¿verdad? Desde libertad para ellos que están allí reclusos, ¡y no! no! eso (ídem) haciendo una cohesión entre ambos, llámese privado de libertad y el servidor público, porque es ese agente transmisor de sus sentimientos, de lo que él siente hacia esa ventana hacia la libertad que forman parte cada uno de estos integrantes que están allí y pues que mejor convivencia a través del respeto, el amor, la aceptación. Es más, ellos dejan, muchos de ellos dejan de hacer el quehacer diario por formar parte o llegar a los espacios de formación porque desde allí ven una ventana hacia la libertad, ven una ventana hacia: “esto es lo que yo quiero”, a través de ello me informo, me vínculo con esa libertad y pues allí forman esa cohesión el

privado de libertad y el servidor público que se encarga de trabajar para cada uno de ellos

Joan: Estimado profesora. Muchas gracias por participar... tus disertaciones son de gran valor para esta investigación. Agradecido. Buenas Noches

SINTESIS CURRICULAR

Nombres y Apellidos: *Joan Carlos Carmona Orozco*
Cédula de identidad: 14463220
Fecha de nacimiento: *19 de septiembre de 1979*
Dirección: Av. Fernando Figueredo, Sector La Piedad # 98-71, estado Carabobo
Contacto: *0414 4007089; 0241 8581995 / carmonajoanc@gmail.com*



Educación

Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo (2014)

Licenciado en Educación Mención Matemática. Universidad de Carabobo (2007)

Técnico Superior Universitario en Penitenciarismo. Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (2022)

Doctorado en

OBJETIVO

Formar parte de una organización en la que pueda proporcionar todos mis conocimientos y habilidades.

Certificación de ocupaciones

➤ **Sistema operativo linux, Windows y paquetería office.**

Instituto Nacional de Capacitación y Educación

➤ **Reparación de microcomputadoras.**

Instituto Nacional de Capacitación y Educación.

Idiomas

➤ **Español – Nativo**
➤ **Inglés - Básico**

Experiencia laboral

Experiencia docente:

- **Docente I en Unidad Educativa Colegio “Don Bosco”**
Tiempo: octubre 2021 -noviembre 2022
Descripción: Docente de matemática.
- **Docente Contratado en Universidad Nacional Simón Rodríguez**
Tiempo: septiembre 2009 - julio 2011
Descripción: Profesor de precálculo; profesor de estadística e investigación.
- **Docente Contratado en Programas Educativos a Nivel Superior**
Tiempo: septiembre 2009 - marzo 2010
Descripción: Profesor de estadística; profesor de matemática.
- **Docente III Ordinario en Ministerio de Educación**
Tiempo: septiembre 2004 - enero 2014
Descripción: Docente de matemática, docente de física; Coordinador pedagógico.
Reconocimientos:
 - Docente. Año 2013 (Unidad Educativa Marcos Gonzalo Jiménez Marrón).

Experiencia profesional:

- **Inspector técnico en Consorcio Manabí**
Tiempo: diciembre 2020 - mayo 2021
Descripción: Servicio técnico especializado para mantenimiento y actualización de datos de clientes y depuración del catastro comercial de la Coordinación Nacional de Electricidad EP unidad de negocios Manabí GC.
- **Profesional I en Ministerio para el Servicio Penitenciario**
 - ✓ Tiempo: diciembre 2021 - actualidad
Descripción: Organizar, planificar y coordinar actividades de atención integral previstas en el proceso de judicial de los privados de libertad. (CFHN).
 - ✓ Tiempo: mayo 2011 - junio 2019
Descripción: Organizar, planificar y coordinar actividades de atención integral previstas en el proceso de judicial de los privados de libertad. (IJC)
Reconocimientos:
 - Coordinador. Año: 2015 (Dirección General de Regiones de Establecimientos del sistema Penitenciario).

Actividades de mejoramiento académico:

Curso fundamentos prácticos para la enseñanza en línea.

80 horas / Universidad Católica Andrés Bello.

Curso electricidad y electricidad básica.

48 horas / Academia Valencia

Curso formación y actualización en materia de prevención y atención primaria de salud en el consumo de drogas.

16 horas / Ministerio Penitenciario.

Curso de inglés instrumental.

60 horas / Universidad de Carabobo.

Taller la estadística educativa, herramienta fundamental para la toma de decisiones en educación.

44 horas / Ministerio Educación.

Curso las TIC's.

50 horas / Fundación Bolivariana de Informática y Telemática.

Curso de la educación bolivariana.

300 horas / Ministerio Educación

Curso operador de microcomputadoras.

112 horas / Fundación Universidad de Carabobo.

Producción Académica

Trabajos de investigación:

- ✓ **Constructo teórico gerencial vinculado al sistema penitenciario nacional.**

Descripción: investigación de ética y transformación social en espacios profesionales e institucionales.

- ✓ **Creación del departamento de control de estudio como estructura organizativa del Internado Judicial de Carabobo.**

Descripción: investigación de Procesos gerenciales.

Publicaciones en revistas arbitradas:

- ✓ **AUTOR: *Transformación Humanista en el Sistema Penitenciario desde la Ética Educacional.***
Revista ARJÉ. Año: 2021. Volumen 15 Numero 29.
- ✓ **AUTOR: *Praxis educativa alternativa en el sistema penitenciario nacional.***
Revista ARJÉ. Año: 2018. Volumen 12 Número 23.

Presentaciones en eventos:

- ✓ **Comité Organizador: *Simposio Ética Gerencial en Espacios Educativos. Visión Transformadora.*** Universidad de Carabobo (2021)
08 horas académicas.
- ✓ **Autor: *Praxis educativa alternativa en el sistema penitenciario nacional.***
1er Congreso Internacional de Investigación en Educación
Del 17 al 19 de octubre del 2016. Universidad de Carabobo
- ✓ **Ponente: “*Jornada Institucional del Plan estratégico del sistema penitenciario 2013*”.**
Internado Judicial de Carabobo (2012)
08 horas académicas.
- ✓ **Ponente: “*Taller de planificación y evaluación de proyectos de aprendizaje*”.**
Internado Judicial de Carabobo (2012)
16 horas académicas.