

# **Condiciones de vida y de trabajo del personal de los centros penitenciarios federales**

---

**Elena Azaola y Catalina Pérez Correa**

Octubre, 2017

**Comisión Nacional de Seguridad, CNS**

**Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, CIESAS**

**Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE**

El presente estudio deriva de la “Investigación para el Desarrollo del Servicio de carrera Penitenciaria Federal con Perspectiva de Género”, el cual fue resultado del contrato suscrito entre la Secretaría de Gobernación y la empresa Opinión MUND, S.C. El Administrador del Contrato fue el Dr. Manuel Palma Rangel, Director General de Política y Desarrollo Penitenciario de la Comisión Nacional de Seguridad. Opinión MUND, S.C. delegó la coordinación de la investigación a:

**Elena Azaola Garrido, Profesora-Investigadora del CIESAS, y  
Catalina Pérez Correa, Profesora-Investigadora del CIDE**

**Las opiniones y datos contenidos en este documento son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan el punto de vista de la CNS, el CIESAS o el CIDE.**

**Ciudad de México, octubre de 2017.**

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al Comisionado Nacional de Seguridad, Renato Sales Heredia, y al Comisionado del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social, José Alberto Rodríguez Calderón, por la confianza y el apoyo que nos brindaron para poder llevar a cabo este *primer estudio sobre el personal de los centros federales de readaptación social*.

Igualmente agradecemos el apoyo del Director General de Política y Desarrollo Penitenciario, Manuel Palma Rangel, por haber impulsado y supervisado la realización del estudio, y la colaboración que para poder llevarlo a cabo brindó Ricardo Solano.

Al Grupo Opinión MUND, coordinado por Cristina Montañó y Fernando Figueroa, le agradecemos por haber participado en el levantamiento de la encuesta; a Andrés Ruiz Ojeda y Diego Rodríguez Eternod por su participación como asistentes de investigación, su ayuda fue invaluable.

Dedicamos este trabajo al personal que labora en los centros penitenciarios federales.

Elena Azaola y Catalina Pérez Correa

# ÍNDICE

## AGRADECIMIENTOS

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
Antecedentes .....	7
Etapas .....	10
Objetivos.....	11
Instrumentos jurídicos .....	11
Participantes .....	12

<b>METODOLOGÍA</b> .....	13
Diseño de Muestra .....	13

## CAPÍTULO I: EL PERSONAL DE SEGURIDAD

Introducción .....	18
<b>Características socio demográficas .....</b>	<b>24</b>
Edad.....	24
Escolaridad .....	24
Familia.....	25
<b>Vida en la institución .....</b>	<b>30</b>
Trayectoria y cargo en la institución .....	30
Ingreso a la institución.....	32
Capacitación .....	33
Antigüedad y promociones.....	34
Jornada y prestaciones laborales .....	36
Ambiente laboral .....	40
Sanciones disciplinarias y traslados de los custodios.....	47
Condiciones de trabajo: alojamiento, alimentos, agua y uniformes .....	49
Riesgos a la seguridad del personal.....	53
Insuficiencia de personal .....	56
Salud .....	59
Relación con las personas privadas de la libertad .....	62
Centros tradicionales y CPS .....	68

## CAPÍTULO II: EL PERSONAL DE LAS ÁREAS TÉCNICAS Y JURÍDICA

Introducción .....	70
--------------------	----

<b>Vida y condiciones de trabajo .....</b>	<b>72</b>
Alimentos .....	75
Jornada laboral.....	76
Salario .....	77
Prestaciones, promociones y ascensos .....	78
Relaciones en el ámbito laboral .....	79
Familia.....	80
Perspectiva de género .....	81
Relación con los/as personas privadas de la libertad .....	83
Salud.....	84
Riesgos .....	85
Capacitación .....	86
Centros Tradicionales y CPS .....	86
 Conclusiones .....	 87

### **CAPÍTULO III: EL PERSONAL DIRECTIVO**

Introducción .....	91
<b>Personal con capacidad de mando en el Área de Seguridad .....</b>	<b>91</b>
Condiciones de trabajo .....	91
Condiciones de vida .....	93
Capacitación .....	94
Relaciones en el ámbito laboral.....	94
Relación con los/as PPLs .....	95
Riesgos .....	96
Perspectiva de género .....	96
 <b>Personal del Área de Dirección General .....</b>	 <b>97</b>
Condiciones de trabajo .....	97
Jornada laboral .....	98
Familia.....	98
Relaciones con el personal .....	98
La nueva Ley de Ejecución Penal .....	100
Perspectiva de género .....	100
Relación con los/as PPLs .....	101
Salud .....	101

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>120</b>

# Condiciones de vida y de trabajo del personal de los centros penitenciarios federales

Elena Azaola<sup>1</sup> y Catalina Pérez Correa<sup>2</sup>

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes

El presente estudio, elaborado a solicitud del Comisionado Nacional de Seguridad, a través de la Dirección General de Política y Desarrollo Penitenciario, tuvo por objeto elaborar un **diagnóstico** sobre las condiciones de vida y de trabajo en las que presta sus servicios el **personal adscrito a los centros federales** de readaptación social. Ello con el propósito de recabar información básica y proporcionar elementos de análisis que permitan contribuir al diseño e implementación del Servicio de Carrera Penitenciaria.

El **sustento jurídico** para la realización de este estudio se encuentra en el artículo 43, fracción IX del Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, el cual señala que la Dirección General de Política y Desarrollo Penitenciario tiene la atribución de “Proponer a la Dirección General de Servicios para la Operación Policial, criterios para el desarrollo e implantación del Servicio de Carrera Penitenciaria, así como los programas para el adiestramiento y la profesionalización del personal policial adscrito a los centros federales de reclusión”.<sup>3</sup>

Entre los **antecedentes** que dieron lugar a este estudio, cabe referir el acuerdo de la trigésima octava sesión del Consejo Nacional de Seguridad Pública, celebrada el 21 de agosto de 2015, mediante el cual se estableció la necesidad de “crear un Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario”. Este acuerdo fue recogido por la Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario, celebrada en Cancún en el mes de diciembre del mismo año, en la cual se propuso que el Comité de Servicio de Carrera y Profesionalización de la propia Conferencia, sería la instancia encargada de desarrollar “un modelo que contenga el esquema de profesionalización para establecer la Carrera Penitenciaria”. En dicha Conferencia también se reconoció que: “Lograr la profesionalización del Sistema Penitenciario constituye un reto de grandes dimensiones, sobre todo por la desatención que ha tenido durante un periodo largo y, además, porque no se limita a un

---

<sup>1</sup> Doctora en Antropología Social y Psicoanalista, profesora-investigadora del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, CIESAS.

<sup>2</sup> Doctora en Derecho, profesora-investigadora del Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE, e Investigadora visitante en el Schell Center, Escuela de Derecho de Yale.

<sup>3</sup> Citado en: Propuesta Técnica [de la] Investigación para el Desarrollo del Servicio de Carrera Penitenciaria Federal con Perspectiva de Género, Opinión MUND, 30 de mayo de 2017, p. 1.

desarrollo académico o educativo, sino que se refiere a la generación de las condiciones que permitan la atención de los servicios penitenciarios con calidad y oportunidad”.<sup>4</sup>

Tal como lo señala el documento citado, el estudio que aquí se presenta ha podido corroborar que existe un **efecto acumulado y preocupante de la desatención** que por muchos años ha prevalecido, no sólo para lograr profesionalizar los servicios que presta el personal penitenciario, sino para dotar de las condiciones de vida y de trabajo que este personal requiere, como paso previo e imprescindible para hacer posible su profesionalización. El estudio arroja una gran cantidad de datos que no deja lugar a dudas a este respecto.

Vale la pena destacar que éste es el primer estudio que se realiza acerca del personal penitenciario en nuestro país, desde la perspectiva de las ciencias sociales, en particular, de la **sociología jurídica**.<sup>5</sup> Si bien existe una amplia literatura sobre las labores del Estado en materia de seguridad, el principal interés ha sido el estudio de las corporaciones policiacas. En cambio, el personal que labora en los establecimientos penitenciarios ha recibido muy poca atención. Sin embargo, encontramos algunos estudios realizados sobre el tema en otros países, como los de Skykes (1958) y Clemmer (1940), quienes se enfocaron en describir la vida y las interacciones cotidianas al interior de las instituciones penitenciarias. Tomando en cuenta la literatura existente, así como el marco jurídico en el que se ubica la problemática a estudiar, el estudio hace uso de las técnicas y herramientas de las ciencias sociales para aproximarse, cara-a-cara, a los sujetos de estudio, de tal manera que sean ellos los que directamente proporcionen la información acerca de la problemática que les atañe. Corresponde a los investigadores diseñar los instrumentos de investigación que resulten apropiados para poder recabar la información que se requiere para cumplir con los propósitos específicos de la investigación; en este caso, dar cuenta de las condiciones de vida y de trabajo del personal de los centros penitenciarios federales.

Por cuanto se refiere a la **perspectiva de género**, es conveniente recordar que los estudios elaborados bajo esta perspectiva intentan visualizar al hombre y a la mujer no como entidades “naturales”, sino como categorías socialmente construidas. Ello permite apreciar el conjunto de conductas, normas, valores, creencias y representaciones que, si bien tienen como sustrato la

---

<sup>4</sup> Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario, SEGOB-CNS-OADPRS, Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario, Cancún, Quintana Roo, diciembre de 2015, págs. 3-4.

<sup>5</sup> Ramón Soriano (2013) define a la sociología jurídica como la que “se ocupa de la influencia de los factores sociales en el derecho y de la incidencia que éste tiene, a su vez, en la sociología; la mutua interdependencia de lo social y lo jurídico”. El fundador de esta subdisciplina fue el jurista Eugene Ehrlich, quien señaló: “el centro de gravedad del derecho no reside en la legislación, en la ciencia jurídica, ni en la jurisprudencia, sino en la sociedad misma”, por lo que todos los problemas jurídicos son en realidad problemas sociales. Entre los precursores de esta subdisciplina, se encuentran: Émile Durkheim, Max Weber, Niklas Luhmann y, más recientemente, Boaventura de Sousa Santos. <http://sociologiajuridica-dorismena.blogspot.mx/2013/01/definicion-y-objeto-de-estudio-de-la.html>

diferencia biológica, la trascienden. “El género, se ha dicho, es la simbolización de esa diferencia que nos estructura culturalmente”.<sup>6</sup>

Para Marcela Lagarde, la perspectiva de género permite analizar y comprender las características que definen a las mujeres y a los hombres de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias. “Desde esta óptica, se pueden analizar las posibilidades vitales de las mujeres y los hombres: el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar y las maneras en que lo hacen. Por ello, la perspectiva de género es inclusiva, pues permite comprender cómo funciona la discriminación por género. Además, cuestiona el androcentrismo y el sexismo que permean todas las instituciones sociales; permite hacer visible las experiencias, expectativas, intereses y oportunidades de las mujeres, lo que impacta en un mejor diseño de políticas, programas y proyectos”.<sup>7</sup>

Para poder cumplir con los objetivos del estudio, se utilizó un conjunto de técnicas y herramientas, tanto de corte cuantitativo como cualitativo.<sup>8</sup> Entre los **temas** más importantes que se exploraron, y sobre los que el estudio proporciona **información confiable, precisa y verificable**, se encuentran:

- Características sociodemográficas
- Características del núcleo familiar
- Lugar de residencia / lugar de trabajo
- Frecuencia con la que pueden visitar a su familia
- Cargo, rango y responsabilidades específicas
- Motivo para ingresar a laborar al sistema penitenciario
- Antigüedad en el trabajo
- Número y tipo de centros penitenciarios donde ha laborado
- Nivel de satisfacción / insatisfacción con sus condiciones de trabajo
- Calidad de la relación con superiores, subordinados y compañeros
- Clima laboral
- Cursos de capacitación, actualización y profesionalización recibidos
- Posibilidad de obtener promociones y/o ascensos
- Duración de la jornada laboral
- Calidad de la alimentación durante la jornada laboral
- Disponibilidad de agua potable durante la jornada laboral

---

<sup>6</sup> Fernández, A. (1993). Ponencia para el III Coloquio del Programa Interdisciplinario de Estudios sobre la Mujer, El Colegio de México.

<sup>7</sup> Política General para la Institucionalización de la Perspectiva de Género en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, CDHDF-DEIDI, mayo de 2008.

<sup>8</sup> Al final del presente Informe, pueden consultarse los cuestionarios y guías de entrevista que se aplicaron.

- Calidad de los espacios de descanso y/o dormitorio
- Número de personas privadas de la libertad que deben vigilar / atender
- Salario
- Seguridad Social, atención médica y otras prestaciones
- Enfermedades relacionadas con el trabajo
- Amenazas, agresiones o accidentes sufridos en relación con el trabajo
- Nivel de reconocimiento que obtiene por el trabajo
- Certidumbre, estabilidad y seguridad en el empleo
- Niveles de estrés por el trabajo y estrategias para disminuirlo
- Confianza / desconfianza y honestidad en el ámbito de las relaciones laborales
- Niveles de temor / apatía / enojo / desconfianza / esperanza en el ámbito de trabajo
- Apoyo o falta de apoyo por parte de superiores y compañeros
- Riesgos derivados del trabajo que desempeña
- Dominio y puesta en práctica de protocolos de seguridad
- Personal suficiente / insuficiente en el área de trabajo
- Equipo y uniformes suficientes / insuficientes para el desempeño óptimo
- Principales necesidades no cubiertas para el desempeño óptimo
- Tipo de conflictos más frecuentes con los PPLs

A fin de estar en condiciones de formular recomendaciones, criterios y lineamientos para el desarrollo e implantación del Servicio de Carrera Penitenciaria Federal con perspectiva de género, se realizó el presente estudio en cuatro centros penitenciarios federales que comprendió, tanto al personal adscrito a las **Áreas de Seguridad, Técnicas y Jurídicas**, así como a las **Direcciones Generales** de dichos centros. Cabe resaltar que las recomendaciones que se formulan están sustentadas en la información recabada siguiendo los procedimientos que se describen en el inciso correspondiente a la metodología.

## **Etapas**

El estudio se llevó a cabo en tres etapas. Durante la **primera**, que tuvo lugar durante los meses de febrero a junio de 2017, se reunió la información documental, se diseñó la muestra y se elaboraron los instrumentos de investigación (cuestionarios, guías de entrevistas e instrucciones para los grupos focales). Durante la **segunda** etapa, que tuvo lugar en el mes de julio de 2017, se llevó a cabo el levantamiento de la información en cuatro centros federales, contando para ello con un equipo de nueve encuestadores de la empresa Opinión MUND, además de las dos autoras del estudio quienes también participaron en la aplicación de los instrumentos de investigación. En la **tercera** y última etapa, que tuvo lugar entre agosto y octubre del mismo año, se analizaron los datos y se elaboró el presente reporte de sus resultados.

## Objetivos

El estudio tuvo como **objetivo general** conocer las condiciones en que el personal penitenciario de los centros federales presta sus servicios, a fin de formular recomendaciones, criterios y lineamientos para el desarrollo e implementación del Servicio de Carrera Penitenciaria Federal con perspectiva de género.

Entre los **objetivos específicos**, se encuentran:

1. Desarrollar un diagnóstico acerca de las condiciones de vida y de trabajo que prevalecen entre el personal penitenciario de los centros federales, enfocando, de manera especial, las diferencias por género.
2. Describir las semejanzas y diferencias que, en relación con sus condiciones de trabajo, enfrentan el personal de Seguridad, el de las Áreas Técnicas, Jurídicas y de Dirección General de los centros federales.
3. Describir las semejanzas y diferencias que, en relación con sus condiciones de vida y de trabajo, enfrenta el personal penitenciario que presta sus servicios en los centros federales tradicionales en comparación con los operados mediante el esquema de Contratos de Prestación de Servicios (CPS).
4. Dar voz al personal de los centros penitenciarios federales para recoger, de manera directa, sus testimonios en relación con sus condiciones de vida y de trabajo, desde una perspectiva de género.
5. A partir de los datos recabados, formular las recomendaciones, criterios y lineamientos que puedan ser útiles para desarrollar e implantar el Servicio de Carrera Penitenciaria Federal con perspectiva de género.

## Instrumentos Jurídicos

Entre los instrumentos jurídicos consultados, que sirvieron de marco para la realización del presente estudio, se encuentran:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Nacional de Ejecución Penal
- Manual de Seguridad de los Centros Federales de Readaptación Social
- Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación
- Reglamento del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social
- Código de conducta del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social
- Reglamento de Centros Federales de Readaptación Social
- Reglas de Bangkok
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

- Programa Nacional de Seguridad Pública 2014-2018
- Programa Sectorial de la Secretaría de Gobernación
- Programa Nacional de Derechos Humanos
- Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas de Nelson Mandela)

## **Contenido**

Además de la introducción y la metodología, el estudio consta de **cuatro capítulos**. En el **primero** se exponen los resultados de la encuesta y los grupos focales en los que participó el **Personal de Seguridad y Custodia**. En el **segundo** se exponen los resultados de los grupos focales realizados con el **Personal adscrito a las Áreas Técnicas y Jurídicas**. El **tercer** capítulo muestra los resultados de las entrevistas individuales con el **Personal Directivo**. El **cuarto** y último capítulo se ocupa de las **recomendaciones, criterios y lineamientos** para desarrollar el Servicio de Carrera Penitenciaria Federal con perspectiva de género. Finalmente, en los **Anexos** se incluyen los instrumentos que se emplearon para recabar la información.

## **Participantes en el estudio**

El contrato fue adjudicado a la empresa Opinión MUND, S.C., que delegó la coordinación del estudio a Elena Azaola y Catalina Pérez Correa, quienes elaboraron el presente reporte de sus resultados. Andrés Ruiz Ojeda y Diego Rodríguez Eternod participaron como asistentes de investigación.

En la discusión y revisión del cuestionario, que fue elaborado por Elena Azaola y Catalina Pérez Correa, participaron: María Cristina Montaña, Fernando Figueroa, Luis Fernando Figueroa, Javier Treviño, Alfonso Miranda, Laura Atuesta, Diego Rodríguez y Andrés Ruiz.

El equipo de encuestadores estuvo a cargo de María Cristina Montaña y Fernando Figueroa de Opinión MUND. Las encuestas fueron levantadas por siete encuestadores de Opinión MUND, los dos asistentes de investigación y las coordinadoras del estudio, Elena Azaola y Catalina Pérez Correa.

Alfonso Miranda realizó el diseño de la muestra.

## METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos del estudio, se utilizaron métodos tanto de corte cuantitativo como cualitativo. En cuanto a los primeros, se elaboró un cuestionario que se aplicó al Personal de Seguridad y Custodia de los cuatro centros seleccionados. En relación con los segundos, se realizaron grupos focales, tanto con el Personal de Seguridad y Custodia, así como con el Personal de las Áreas Técnicas y Jurídicas. Adicionalmente, se realizaron entrevistas individuales con preguntas abiertas para el Personal de las Direcciones Generales.

### Diseño de Muestra

#### Marco muestral

Por razones de seguridad, no fue posible que la Comisión Nacional de Seguridad proporcionara al grupo de investigación un listado que identificara a los miembros de la población objetivo para permitir una selección aleatoria del personal. La información que la CNS hizo disponible fue una tabla que contenía el número total de Personal de Guarda y Custodia en cada uno de los centros penitenciarios seleccionados, información que también omitimos por motivos de seguridad. Sin embargo, el cuadro siguiente contiene la información relacionada con la muestra representativa que elaboramos del Personal de Seguridad y el número de encuestas que levantamos por centro.

#### Personal de Seguridad y Custodia

Centros Federales	Muestra representativa	Encuestas realizadas
CEFERESO Núm. 1 “Altiplano”	72	81
CEFERESO Núm. 16 “CPS – Femenil Morelos”	45	58
CEFERESO Núm. 2 “Occidente”	77	84
CEFERESO Núm. 12 “CPS – Guanajuato”	38	49
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>272</b>

Fuente: Muestra elaborada para el estudio sobre el personal penitenciario.

Asimismo, debido a las condiciones del campo, no fue posible una selección aleatoria del personal, ya que las características del trabajo de los custodios y sus horarios impiden que puedan abandonar sus labores o estar presentes todos los días. Por esta razón, la muestra fue “accidental”, es decir que los sujetos encuestados fueron aquellos que se encontraban disponibles al momento de aplicar el instrumento.

## **Estratificación**

Dado que los centros tradicionales y los centros operados bajo el esquema de Contratos de Prestación de Servicios (CPS) son potencialmente diferentes, por lo menos en cuanto a la plantilla de su personal, se decidió estratificar la muestra y definir un estrato para cada tipo de centro.

## **Tamaño de muestra y tasa de no respuesta**

El tamaño de la muestra se determinó de forma tal que los datos pueden ser usados para realizar pruebas de hipótesis para una proporción  $p$  al 5% de significancia y con un margen de error de  $E=0.07$ . Se realizaron cálculos de tamaño de muestra usando una distribución binomial exacta

$$N = \left( \frac{1.96}{0.07} \right)^2 p(1 - p).$$

Se determinó fijar  $p=0.5$  para considerar el caso de máxima varianza. Luengo entonces se determinó que serían necesarias 196 observaciones efectivas. Finalmente, de forma conservadora, se consideró que en campo habría una tasa de no respuesta de 15%, por lo que el tamaño de muestra final se fijó en  $N=231$ .

## **Afijación de la muestra**

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a su afijación en estratos usando un esquema de distribución proporcional al tamaño de cada estrato. El ejercicio resultó en un tamaño de muestra  $N_1=83$  para el primer estrato y  $N_2=149$  para el segundo estrato, donde el segundo estrato es el grupo representado por los centros tradicionales.

## **Esquema de selección**

Para controlar de forma exacta el tamaño de la muestra, dentro de cada estrato se eligieron individuos en proporción al tamaño (PPS) de cada unidad (i.e. individuo) y haciendo uso de un muestreo sistemático. A cada unidad se le asignó el mismo tamaño 1.

## **Análisis estadístico**

En lo que se refiere al análisis estadístico, se utilizó principalmente la estadística descriptiva. Las variables categóricas, como más adelante se verá, se expresan como número y porcentaje. Asimismo, se realizó un sub análisis de la población entre hombres y mujeres y entre centros

tradicionales y CPS, utilizando la prueba no paramétrica de chi cuadrada para establecer las diferencias entre las variables categóricas. Un valor de  $p < 0.05$  se consideró significativo y se utilizó el software STATA versión 12.0.

### Grupos focales

Se realizaron 15 grupos focales con el personal penitenciario: seis con el Personal de Seguridad y Custodia y nueve con Personal Técnico y Jurídico, lo que permitió profundizar en algunos de los temas abordados por la encuesta. Al igual que con la encuesta, no fue posible una selección aleatoria del personal para los grupos focales dadas las características del trabajo del personal penitenciario y sus horarios. Por ello, los participantes fueron aquellos que se encontraban disponibles al momento de aplicar el instrumento, intentando siempre una igual participación de hombres y mujeres.

El cuadro siguiente muestra el número de custodios por centro que participaron en estos grupos. Cabe agregar que el Personal de Seguridad y Custodia que participó en los grupos focales es distinto de quienes participaron en la encuesta, aunque en ambos casos se abordaron los mismos temas.

#### Grupos focales con Personal de Seguridad y Custodia

Centros Federales	Núm. de Grupos	Núm. total de participantes
CEFERESO Núm. 1 “Altiplano”	2	25
CEFERESO Núm. 16 “CPS – Femenil Morelos”	2	31
CEFERESO Núm. 2 “Occidente”	1	10
CEFERESO Núm. 12 “CPS – Guanajuato”	1	12
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>78</b>

Como lo muestran los cuadros anteriores, los resultados del estudio se refieren a un total de 350 personas del Área de Seguridad y Custodia, sea que hubieran participado en la encuesta o en los grupos focales.

Asimismo, en los nueve grupos focales llevados a cabo con Personal Técnico y Jurídico, participaron un total de 101 personas.

### Grupos focales con Personal Técnico y/o Jurídico

Centros Federales	Núm. de Grupos	Núm. total de Participantes
CEFERESO Núm. 1 “Altiplano”	2	24
CEFERESO Núm. 16 “CPS – Femenil Morelos”	2	24
CEFERESO Núm. 2 “Occidente”	3	29
CEFERESO Núm. 12 “CPS – Guanajuato”	2	24
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>101</b>

La técnica de los **grupos focales**, que sigue procedimientos rigurosos que se aplican con éxito en numerosos países, permite a los participantes, bajo la conducción de un moderador especializado, niveles de concentración y profundización en algunos temas clave que han sido previamente determinados de acuerdo con los objetivos que persigue la investigación. La interacción de los participantes permite, a diferencia de las entrevistas individuales, obtener respuestas más dinámicas que brindan elementos de análisis sobre las actividades, motivaciones y comportamientos de la población estudiada.<sup>9</sup>

Al interior de los grupos focales se trabajó con los mismos temas que fueron explorados mediante la encuesta, procurando que todos/as los participantes tuvieran la oportunidad de expresarse y teniendo cuidado de no inducir las respuestas, al tiempo que se les invitó a manifestar abiertamente sus opiniones. La conductora del grupo fungía como moderadora, registrando la opinión de cada uno de los participantes, mostrando una disposición abierta para la escucha, manteniendo el control del grupo, dando la palabra y procurando que cada tópico fuera agotado de manera ordenada y respetuosa.

---

<sup>9</sup> Debus, M. (1998). *Methodological Review. A Handbook for Excellence in Focus Group Research*, Washington, D.C., Academy for Educational Development.

## Número de participantes

En síntesis, como lo muestran los cuadros anteriores, **los resultados del estudio se refieren a un total de:**

- **350 personas del Área de Seguridad y Custodia** que participaron en la encuesta o en los grupos focales.
- **101 personas adscritas a las Áreas Técnicas y Jurídicas** que participaron en nueve grupos focales, y
- **8 integrantes del Personal Directivo** que participaron en entrevistas individuales.

# CAPÍTULO I

## El Personal de Seguridad

### Introducción

En este capítulo se presentan las principales características socio demográficas del Personal de Seguridad entrevistado en los centros federales, así como las condiciones de vida y de trabajo que prevalecen entre este personal. Los centros federales cuentan con un Área de Seguridad y Custodia y una de Seguridad y Guarda. El Área de Seguridad y Custodia es la responsable de supervisar el debido funcionamiento y operación de los dispositivos de seguridad en las diversas zonas e instalaciones del interior del Centro Federal<sup>10</sup>. A la vez, el área de Seguridad y Guarda es la encargada de supervisar la zona perimetral del Centro, de llevar a cabo la revisión y el registro del personal y de los visitantes.<sup>11</sup> Los resultados de este capítulo incluyen a personal de ambas áreas, mostrando los resultados de la encuesta en dos temas: las características sociodemográficas del personal y la vida dentro de la institución, incluyendo sus cargos, condiciones laborales, relaciones de trabajo, entre otras. El capítulo hace especial énfasis en las diferencias en las condiciones laborales y de vida que fueron reportadas por hombres y mujeres.

De acuerdo con la Ley Nacional de Ejecución Penal, son atribuciones de la autoridad penitenciaria<sup>12</sup>:

- I. Mantener la vigilancia, orden y tranquilidad de los Centros Penitenciarios y las demás instalaciones que determinen las disposiciones aplicables;
- II. Salvaguardar la vida, la integridad, la seguridad y los derechos de las personas privadas de la libertad, visitantes y personal adscrito a los

---

<sup>10</sup> Artículo 17, Manual de Seguridad de los Centros Federales de Readaptación Social, 2006.

De acuerdo con el Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social, corresponde al Titular del Área de Seguridad y Custodia:

**I.** Supervisar el debido funcionamiento y operación de los dispositivos de seguridad en las diversas zonas e instalaciones del interior del Centro Federal;

**II.** Ejercer la custodia de los internos;

**III.** Imponer medidas que permitan mantener la seguridad, el orden y la disciplina en el Centro Federal, de conformidad con las disposiciones aplicables;

**IV.** Llevar a cabo la revisión y el registro del personal, de los visitantes, incluyendo los defensores, personas de confianza y servidores públicos, así como de sus pertenencias, a la entrada y salida del Centro Federal, conforme a lo dispuesto en el Reglamento y el Manual correspondiente, y

**V.** Las demás actividades que determinen el Reglamento y las disposiciones aplicables, así como aquéllas que le asigne el Director General. (Véase Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social, 2006, art. 17.)

<sup>11</sup> Reglamento de los Centros federales de Readaptación Social, 2006, art. 18. Véase también artículo 40, y 41 del Manual de Seguridad de los Centros Federales de Readaptación Social, 2006.

<sup>12</sup> Ley Nacional de Ejecución Penal, 2016, art. 19.

Centros Penitenciarios y las demás instalaciones que determinen las disposiciones aplicables; así como hacer cumplir su normatividad;

- III. Dar cumplimiento a lo dispuesto en las resoluciones judiciales respecto a la pena privativa de libertad en los rubros de seguridad y custodia, ya sea en los Centros Penitenciarios, fuera de estos y de los recintos judiciales, en coordinación con las demás autoridades competentes.

A la vez, la misma Ley<sup>13</sup> establece que son funciones de la custodia penitenciaria las siguientes:

- I. Mantener reclusos y en custodia a las personas privadas de la libertad por disposición de la autoridad competente;
- II. Implementar las políticas, los programas y las estrategias establecidas en materia de seguridad y custodia penitenciaria, que para tal efecto diseñe la Autoridad Penitenciaria;
- III. Vigilar el estricto cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones aplicables;
- IV. Mantener el orden y disciplina de las personas privadas de la libertad;
- V. Preservar el orden y tranquilidad en el interior de los Centros, evitando cualquier incidente o contingencia que ponga en riesgo la integridad física de las personas privadas de la libertad, visitas y personal de los mismos;
- VI. Revisar a las personas, objetos o vehículos que pretendan ingresar o salir de los Centros, bajo los protocolos de actuación respectivos;
- VII. Salvaguardar la integridad de las personas y bienes en los Centros, así como garantizar, mantener y restablecer el orden y la paz en los mismos, utilizando para ello los protocolos aplicables, con apoyo en las herramientas, mecanismos y equipo necesarios disponibles para el cumplimiento de sus atribuciones;
- VIII. Efectuar revisiones periódicas en los Centros, con el objeto de prevenir la comisión de delitos con acatamiento de los protocolos y normatividad correspondientes.

Como se mencionó en la introducción, al elaborar este reporte no encontramos estudios en nuestro país sobre el personal penitenciario. La mayor parte de lo que se ha escrito sobre tema, ha sido realizado en Estados Unidos (aunque existe literatura de otros países) y se concentran en los factores que afectan el desempeño laboral de este personal. Estos estudios señalan al estrés como un factor central y exploran las condiciones que lo favorecen. De acuerdo con Cooper y Marshal (1976: 12), el estrés puede ser producto de factores intrínsecos al trabajo penitenciario, tales como: la sobrecarga laboral, las malas condiciones de trabajo, los factores vinculados con el rol individual en la organización (por ejemplo si el sujeto cuenta, o no, con información adecuada sobre sus

---

<sup>13</sup> Ley Nacional de Ejecución Penal, 2016, art. 20,

responsabilidades y sus funciones laborales), los asociados con las posibilidades del desarrollo de una carrera (incluido el impacto del “estancamiento laboral”), los vinculados con las relaciones interpersonales al interior del trabajo (como las relaciones con superiores o colegas), entre otros. Pero también puede ser causado por factores como el clima y la estructura laboral (por ejemplo, el grado de participación que tiene el personal en la toma de decisiones). Todos estos elementos interactúan con las características individuales del sujeto, tales como el nivel de ansiedad o la tolerancia a la frustración; y también, con factores exógenos a la organización/estructura del trabajo, por ejemplo, problemas familiares, dificultades financieras, y otros.<sup>14</sup>

La interacción entre factores inherentes al individuo y al trabajo, junto con factores exógenos, producen síntomas de estrés que afectan, de forma negativa, la salud de los individuos, su estado anímico y, eventualmente, su desempeño laboral. En general, la tipología propuesta por Cooper y Marshall se ha mantenido en cinco factores inherentes al trabajo, pero se ha expandido en cuanto a los elementos que conforman los cinco tipos de factores. Finney et al. (2013: 7-9) proponen el siguiente modelo para entender los factores de estrés que enfrenta el personal penitenciario:

#### **Factores de estrés al interior de centros penitenciarios**

Clasificación organizacional	Factores de estrés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inherentes al trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de trabajo</li> <li>• Horas de trabajo extra</li> <li>• Sobreplena</li> <li>• Tamaño de la plantilla en el centro</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Ausencia de equipo para desarrollar tareas requeridas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad en el tipo de tareas y responsabilidades a realizar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento al esfuerzo y trabajo, e.g. oportunidades de ascenso o mejoras salariales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con supervisores y superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte de superiores</li> <li>• Calidad del trabajo de supervisión, i.e. calidad de la comunicación y retroalimentación</li> </ul>

<sup>14</sup> Este modelo ha sido adaptado como base para distintas tipologías, como lo prueban distintos meta-análisis de la literatura (Finney et al., 2013; Schaufeli & Peeters, 2000; Dowden & Tellier, 2004). Estas investigaciones sobre la literatura existente incluyen la revisión de 50 investigaciones sobre el tema, abarcando el Sistema Penitenciario de más de diez países.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la estructura y el “ambiente” laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo organizacional, e.g. el orgullo que demuestra una organización por el trabajo de su personal</li> <li>• Justicia organizacional, i.e. percepción de justicia: al interior de la organización</li> </ul>
---	--

Fuente: Finney et al. (2013)

Otros estudios han retomado este modelo para identificar de manera puntual las causas que inducen estrés—y sus efectos—en los empleados de centros penitenciarios. En su estudio de entrevistas a custodios en un módulo de detención de una prisión en Italia, Viotti (2016: 875-876; 880), encontró que los factores “inherentes” al trabajo se relacionan también con un sentimiento de pesadumbre por parte del custodio al lidiar con las demandas emocionales de las personas privadas de la libertad y con el sentimiento de responsabilidad que adquieren al tener la obligación de “salvaguardar” la vida de los reclusos. Otro estudio, sobre custodios en Israel, señala a las actitudes negativas por parte de la comunidad y los medios de comunicación como uno de los factores importantes que inducen al estrés (Keinan y Malach-Pines, 2008: 382), al que se agregan los conflictos entre el hogar y el trabajo como producto del cambio de turnos; la obligación de laborar horas extras y la distancia del hogar, todos ellos elementos que generan tensiones entre las obligaciones establecidas por los supervisores y las planteadas por las familias (Lambert, Hogan, Barton 2004). Brodsky (1982) también encuentra que la reputación negativa del trabajo penitenciario es un factor de estrés para el personal.<sup>15</sup>

Otro factor relevante en la generación de estrés entre quienes desempeñan el trabajo penitenciario es el cambio ideológico sobre la función del derecho penal: castigar o rehabilitar. En un estudio realizado en Corea del Sur, Moon y Royo Maxwell (2004: 366) sugieren que el conflicto y la ambigüedad de roles de los custodios señalados por otros estudios (Cullen et al. 1990: 517; Cheek & Miller 1983: 115; Viotti 2015: 880; Finn 1998: 68) pueden ser explicados como producto de la reorientación de los objetivos del derecho penal, ahora orientado hacia la “rehabilitación” y la “reinserción” en lugar de hacia el “castigo”. Esta nueva configuración imaginaria de lo que el derecho penal “debe hacer”, sugieren los autores, no se ha visto acompañada de una redefinición del rol del personal penitenciario. Dicho de otra forma, el personal que labora dentro de centros penitenciarios percibe su función como una de control y coerción cuando, en realidad, la organización para la cual laboran ha abandonado esas pretensiones—al menos en términos del discurso—.

---

<sup>15</sup> De acuerdo con estos estudios, el personal penitenciario es comúnmente percibido por la sociedad como individuos agresivos o poco inteligentes. Según Brodsky (1982) esto, en parte, cataliza estrés, sobre todo en organizaciones donde el trabajo de “unos” es hacer que “otros” no salgan del espacio organizacional a pesar de que éstos quieren salir. En cierta forma, quienes sostienen la separación provocada por las “instituciones” de este tipo, terminan ubicándose en un limbo, al no pertenecer a ninguno de los dos lados de la separación política o social.

El estrés también es señalado como un factor central en la generación de conflictos hogar-trabajo, padecimientos fisiológicos e insatisfacción con el trabajo del personal penitenciario. Keinan y Malach-Pines (2008: 383) clasifican en tres tipos los efectos negativos que el trabajo penitenciario puede tener en su personal. Éstos son: psicológicos, fisiológicos y de comportamiento, como se muestra en el cuadro siguiente:

### **Efectos que produce el estrés en el personal penitenciario**

Efectos	
Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síndrome de estrés post-traumático —enojo, ausencia de satisfacción laboral, indiferencia, reducción en el compromiso laboral vinculado a la percepción de “justicia” al interior del trabajo— (Lambert y Paoline, 2010; Lambert et al., 2007).</li> <li>• Sentimiento de despersonalización y retraimiento/aislamiento (Schaufeli et al., 1994 en Keinan &amp; Malach-Pines, 2008: 383).</li> <li>• Pesimismo, tedio, depresión y ansiedad (Finn, 1998: 69-70; Anderson et al., 2002; Obioda et al., 2011: 1300).</li> </ul>
Fisiológicos (Cheek & Miller, 1983: 111)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedades cardiovasculares</li> <li>• Enfermedades digestivas</li> <li>• Complicaciones cardíacas</li> </ul>
De comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo laboral y abandono de funciones (Schaufeli y Peeters, 2000: 29-30; Dowden &amp; Tellier, 2004: 32; Finn, 1998: 69).</li> <li>• Actitudes agresivas hacia familiares, conocidos, compañeros de trabajo e internos (Bourbonnais et al, 2007: 364 —intimidación entre compañeros de trabajo—; Finn, 1998: 70).</li> <li>• Abuso de sustancias (Cooper &amp; Marshall, 1976; Finney et al., 2013: 3)</li> </ul>

Fuente: Keinan y Malach-Pines (2008)

Como se muestra en este capítulo, el estudio encontró que varios de los efectos arriba mencionados están presentes entre el Personal de Seguridad de los centros penitenciarios federales en México. Es relevante notar, no obstante, que los efectos negativos mencionados no son experimentados de la misma manera por todas las personas que laboran en los centros penitenciarios. En su estudio, Keinan y Malach (2013: 391) encontraron que custodios de alto rango tienden a sufrir menos efectos negativos vis à vis custodios de bajo rango, mientras que custodios mejor educados sienten un nivel mayor de satisfacción personal en el trabajo (aunque este hallazgo contradice el trabajo

de Cullen et al (1985: 520; 522-523), en el que señalan que los custodios mejor educados son quienes experimentan un mayor grado de insatisfacción con su trabajo)<sup>16</sup>. Cullen et al. (1985: 524) también afirman que las custodias mujeres son más propensas a experimentar síntomas de estrés y agotamiento, aunque Keinan y Malach (2013) arribaron a un resultado distinto.<sup>17</sup>

Este estudio encontró que muchos de los efectos arriba mencionados están presentes entre el Personal de Seguridad de los centros penitenciarios federales en México. Como se mencionó antes, la Ley Nacional de Ejecución Penal (art 19) no solo carga al personal penitenciario con la responsabilidad de mantener la vigilancia y el orden de los Centros Penitenciarios, sino también de salvaguardar la vida, integridad, y derechos de las personas privadas de la libertad. Es, sin embargo, difícil pensar que esto pueda suceder de manera puntual bajo las condiciones laborales y los niveles de estrés a los que son sujetos los empleados del sistema penitenciario.

Este estudio muestra diferencias importantes entre hombres y mujeres en términos de la satisfacción con el trabajo, los horarios de trabajo y las perspectivas de ascenso en la institución, entre otros. También muestra algunos factores que generan descontento e insatisfacción entre el Personal de Seguridad como la extensión de las jornadas de trabajo sin remuneración; la alimentación de mala calidad o de escasa cantidad; la falta de descanso y los bajos salarios. Estos hallazgos coinciden con otros estudios realizados sobre el tema. Keinan y Malach (2013: 391), por ejemplo, encontraron que los factores que más estrés producen en el personal de custodia son: trabajar horas extras sin compensación; los bajos salarios y las cargas de trabajo abrumadoras.

En términos de los efectos negativos a la salud (efectos fisiológicos), el capítulo muestra que el personal entrevistado percibe deterioros a su salud. Esto coincide, de nueva cuenta, con otros estudios realizados. Cheek y Miller (1983) encontraron que el personal de custodia en su estudio tenía mayores riesgos de sufrir hipertensión, ataques al corazón, úlceras y otros padecimientos relacionados con el estrés. El deterioro a la salud del personal penitenciario es tal que Lambert, Hogan, Barton (2004: 146), incluso señalan que ésta se puede ver afectada al grado de acortar su vida. Estos factores tendrían que ser tomados en cuenta en la planeación de la política penitenciaria para lograr un buen desempeño del personal y, en consecuencia, el correcto funcionamiento del sistema penitenciario.

Como se mencionó en la metodología, para la parte que se refiere al Personal de Custodia, se realizaron un total de 272 encuestas, de las que 115 fueron respondidas por mujeres y 157 por

---

<sup>16</sup> Conviene señalar que existen múltiples contradicciones entre distintos estudios que buscan identificar síntomas, causas o variaciones en el impacto del estrés laboral en cárceles. Esto resulta normal si se toma en cuenta que gran parte de esos estudios fueron elaborados en una sola cárcel; es decir, estos estudios se contextualizan en una sola unidad, por lo que las conclusiones extraídas de dichos análisis no pueden ser generalizadas.

<sup>17</sup> Hurst y Hurst (1997) no hallan diferencias estadísticamente significativas entre el nivel de estrés que experimentan hombres y mujeres que trabajan como custodios. Sin embargo, los autores reconocen que las mujeres procesan el estrés de manera distinta a los hombres; las mujeres “lidian” con el estrés mediante la búsqueda de apoyo social, mientras que los hombres socializan en menor medida sus problemas. Asimismo, los autores señalan que las mujeres pueden llegar a modificar sus conductas al buscar aceptación en una institución ocupada predominantemente por hombres.

hombres. 165 encuestas se realizaron en los dos centros tradicionales estudiados y 107 en otros dos centros que se hallan bajo el régimen de Contratos de Prestación de Servicios. Asimismo, la información de la encuesta fue complementada, como veremos en el presente capítulo, con información cualitativa obtenida en grupos focales. En total, se realizaron 6 grupos focales en los que participaron un total de 78 custodios.

### Características sociodemográficas

En este apartado se presentan las principales características socio demográficas del personal de seguridad entrevistado en los centros federales, así como la relación que tiene el personal con sus familias.

#### Edad

Sobre la edad del Personal de Seguridad, el estudio muestra que la mayoría tiene entre 36 y 45 años de edad. Mientras que 5.1% dijo tener entre 18 y 25 años, 23.2% dijo tener entre 26 y 35 años, 47.4% entre 36 y 45 años, 18.8% entre 46 y 55 años y solo 5.5% dijo tener más de 55 años. En este rubro, como en otros, encontramos diferencias sustantivas entre hombres y mujeres. Mientras que 29.6% de las mujeres afirmó tener entre 26 y 35 años, 18.5% de los hombres afirmó estar en este rango, mostrando una diferencia estadísticamente significativa ( $P=0.04$ ), que se refiere a una proporción mayor de mujeres jóvenes en relación con los hombres.

#### Edad del Personal de Seguridad y Custodia

Edad	Mujeres (%) Total 115	Hombres (%) Total 157
De 18 a 25 años	7.83	3.18
De 25 a 35 años	29.56	18.47
De 36 a 45 años	42.61	50.96
De 46 a 55 años	17.39	19.75
Más de 55 años	2.61	7.64
<b>Total</b>	100	100

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

#### Escolaridad

Sobre la escolaridad, 22.8% de los encuestados afirmó que el último grado aprobado fue la secundaria; 51.5% señaló el bachillerato como último grado cursado; 10.3% había cursado una carrera técnica o comercial; 0.4% dijo haber concluido la normal, y 15.1% concluyó una carrera profesional. Estos datos son relevantes al pensar en el servicio profesional de carrera, donde se propone que todo el personal que ingrese a la institución como Guarda y Custodia Tercero tenga por lo menos el bachillerato concluido y se propone que cualquier cargo por encima de Guarda y

Custodia Primero cuente con una licenciatura.<sup>18</sup> La siguiente tabla muestra las respuestas de hombres y mujeres en este rubro. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las respuestas entre hombres y mujeres relativas a la escolaridad.

### ¿Cuál fue el último grado escolar que cursó?

Escolaridad	Mujeres (%)	Hombres (%)
Secundaria	22.61	22.93
Preparatoria Técnica o Bachillerato	47.83	54.14
Carrera técnica o comercial	9.57	10.83
Normal básica	0.87	0.00
Profesional	19.13	12.10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

### Familia

La relación del personal de Seguridad con su familia es un factor de estabilidad importante para el buen desempeño de su trabajo. Como se muestra aquí, un importante porcentaje de personas entrevistadas tiene pareja y/o hijos pequeños. Los resultados, sin embargo, apuntan a que los extendidos horarios de trabajo, la incertidumbre sobre los mismos, la ubicación de los centros en lugares lejanos a los domicilios y los elevados costos de traslado, frecuentemente impiden que el personal pueda ver a su familia. Ello es un motivo de tensión y angustia para el personal, especialmente para las mujeres que tienen hijos pequeños, e influye de forma negativa en el desempeño que tiene el personal tanto en el trabajo como en relación con su familia.

La literatura sobre el tema señala que existen dos formas de conflictos que van del trabajo al hogar. Así, divide los conflictos trabajo-hogar en dos tipos, ambos con implicaciones tanto para el bienestar de la institución como de la familia. El primer tipo de conflicto ocurre cuando los temas familiares interfieren en el desempeño del trabajo (*family-on-work*) y el segundo cuando los temas laborales afectan la vida familiar del trabajador (*work-on-family*). Dentro del segundo tipo, existen tres vertientes de conflictos: 1) los temporales (*time-based conflict*), que ocurren cuando los horarios laborales impiden pasar tiempo con la familia); 2) los tensionales (*strain-based conflict*), que ocurren cuando las emociones o estados negativos causados por el trabajo (como fatiga, irritabilidad o depresión) afectan en la vida familiar de las personas y, 3) los conductuales (*behavior-based conflict*) que suceden cuando algunas actitudes o comportamientos útiles y necesarios en el trabajo (como ser autoritario o emocionalmente distante) se transfieren al ámbito

<sup>18</sup> Sistema de desarrollo profesional penitenciario, Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario, SEGOB, CNS, OADPRS, 2017.

familiar (Greenhaus & Beutell, 1985: 77-78, 80-81; Netermeyer, Boles, McMurrin, 1996: 401).<sup>19</sup> Asimismo, los conflictos trabajo-hogar ocurren cuando se enfrentan presiones de “roles” y el cumplimiento con las expectativas en una de las áreas (por ejemplo, las laborales) contraviene el cumplimiento de las expectativas de otro rol (por ejemplo, las del hogar) (Triplett, Mullings, Scarborough, 1999: 374; 383).<sup>20</sup>

Cuando el individuo no es capaz de separar el ámbito laboral del ámbito del hogar, porque existen algunas de las situaciones mencionadas, es posible que los niveles de estrés en un ámbito incrementen los niveles de estrés en el otro. Ello implica que tanto el ámbito laboral como el del hogar se ven afectados de forma negativa.

El análisis de conflictos tiene importantes implicaciones de género, como señalan Triplett, Mullings y Scarborough (1999: 383-384). Cuando prevalece una cultura que perpetúa ciertas expectativas y presiones sobre los deberes de las mujeres en el hogar, el conflicto de roles suele ser mayor. En el caso de los Custodios, encontramos preocupación y, en ocasiones, malestar, especialmente entre el personal femenino, sobre los patrones de comportamiento esperados en el hogar y en el trabajo, así como sobre las responsabilidades en ambos ámbitos. Las largas jornadas de trabajo frecuentemente interfieren con las posibilidades de estar con sus parejas e hijos. Asimismo, la falta de apoyos por parte de la institución para atender a hijos u otros familiares enfermos, interfieren con el buen desempeño en el trabajo y afectan el estado de ánimo del personal.

Que los conflictos trabajo-hogar son uno de los temas de mayor preocupación para el Personal de Seguridad y Custodia, también quedó claro en los grupos focales en los que los participantes expresaron lo siguiente en torno a este tema:

- “Este trabajo genera muchas rupturas matrimoniales por la distancia con nuestras familias”.
- “Yo pido que no nos alejen de nuestras familias”.
- “Necesitamos apoyo con empresas de transporte para poder ir a visitar a nuestras familias”.
- “Estar lejos de mi familia me deprime”.
- “Cómo es posible que a los PPLs sí les procuren su núcleo familiar y los jueces los defienden; en cambio, los que estamos trabajando por la derecha, nos mandan lejos y descomponen nuestras familias: se pierden hijos, esposas, y luego tenemos que pagar su manutención”.

---

<sup>19</sup> En su estudio, Hogan, Lambert y Barton (2004, 157; 162), encuentran que es más común que los conflictos laborales interfieran en la vida familiar que viceversa. Los autores reconocen que no les fue posible capturar el conflicto de tercer tipo—conductual—debido a que su encuesta no se enfocó en capturar información al respecto. Además, los autores identificaron que el personal penitenciario con mayor propensión a experimentar conflictos, son los y las Custodios, el personal mayor de 40 años de edad y el personal que no cuenta con una carrera universitaria. No se pudo distinguir variaciones en el nivel de conflicto según el sexo debido a que la muestra no incluía una cantidad significativa de mujeres.

<sup>20</sup> Según Greenhaus & Beutell (1985: 82), los conflictos de roles también ocurren cuando los patrones de comportamiento vinculados a un rol son incompatibles con los patrones de comportamiento de otro rol.

- “Nuestro estado de ánimo afecta mucho a nuestra familia. Llegamos cansados, con mucha hambre y enojados y la familia nos dice que nuestro carácter ha cambiado; a ellos también les afecta”.
- “Nos tienen lejos de la familia y no podemos ir a verla con frecuencia porque el salario que ganamos no nos alcanza”.
- “Nuestro trabajo afecta a nuestras parejas por los horarios. A veces, no llegamos en dos o tres días y la familia piensa mal, y todo es por falta de personal”.
- “Tenemos actividades con nuestros hijos como mamás, somos madres solteras y nuestros hijos nos quieren ver y no pueden, nos los cuida la vecina, la abuelita, y su seguridad queda en manos de desconocidos”.
- “Hay situaciones que, por no estar con la familia, los hijos se intentan suicidar o tienen problemas con drogas porque necesitan a sus padres y madres y nos hacen que los dejemos”.
- “Tampoco consideran aquí a los que tienen hijos con alguna incapacidad”.
- “Yo estoy faltando porque a fuerza tengo que ir a ver a mi mamá que está enferma y la sanción que me dan es de 6 meses sin permisos”.

El análisis de los conflictos trabajo-hogar permite, además, comprender que las consecuencias negativas de las dinámicas de trabajo en el sistema penitenciario no se circunscriben al individuo trabajador. Un estudio realizado en una prisión de Florida, Estados Unidos, mostró que la violencia doméstica tiene mayor incidencia en hogares de custodios—sobre todo custodios mujeres— vis à vis la población general (Valentine, Oehme, Martin, 2012: 541-542).<sup>21</sup> Otro estudio, de Obidoa et al (2011: 1300), encontró que los efectos del conflicto trabajo-hogar también incluyen afectaciones a la salud mental, incluidos síntomas de depresión y ansiedad. Aunque este estudio no abundó en los efectos del estrés laboral en los hogares, los relatos que recogimos en los grupos focales, permitieron ver algunas de las formas en que la vida personal y familiar se ve afectada por los extensos horarios de trabajo y la falta de descanso.

A la pregunta: ¿está casado/a o tiene actualmente una pareja?, 66.2% de las personas encuestadas respondió que sí. Sin embargo, del total de mujeres entrevistadas, 40.9% dijo que tenían pareja mientras que 84.7% de los hombres afirmó tener una pareja. Encontramos una diferencia estadísticamente significativa entre hombres y mujeres en esta respuesta ( $p < 0.001$ ), lo que permite ver que más hombres que mujeres cuentan con una pareja.

Asimismo, 2.6% de las mujeres y 0% de los hombres afirmaron ser viudos y 6.1% de las mujeres y 3.8% de los hombres dijeron estar divorciados o separados.

---

<sup>21</sup> Es interesante hacer notar que estos autores señalan que 37.8% de los custodios estudiados padecieron violencia doméstica durante su infancia, aunque advierten que los resultados de los estudios deben tomarse con cautela pues se trata de un estudio de percepción. También es posible, de acuerdo con estos autores, que algunas respuestas al cuestionario que aplicaron no sean sinceras o que las personas entrevistadas no sean capaces de identificar los conflictos hogar-trabajo dada su cotidianidad (Valentine, Oehme, Martin, 2012: 541-542).

La diferencia entre hombres y mujeres con pareja es relevante pues un porcentaje importante de las mujeres son madres y no tienen familia que las apoye para recoger a sus hijos de la guardería cuando se alargan sus jornadas de trabajo, o bien cuando se enferman o tienen vacaciones escolares. Esto también ocurre cuando, quienes son madres solteras, reciben como sanción disciplinaria un arresto. En estos casos, como se explica más adelante, el personal debe trabajar horas extras, sin compensación y sin posibilidad de avisar a sus familiares.

A la pregunta, ¿tiene usted hijos?, 87.1% de los encuestados dijo que sí. Del total de mujeres 80% dijo tener hijos mientras que 92.4% de los hombres afirmó tener hijos, existiendo en este caso una diferencia estadísticamente significativa por género ( $p= 0.003$ ). Sobre el número de hijos, 19.8% de los entrevistados afirmó tener un hijo; 36.7% dijo tener dos hijos; 30.8% dijo tener tres hijos; 9.3% afirmó tener cuatro hijos; 1.3% dijo tener cinco y 2.1% dijo tener más de cinco hijos. Además, 82.8% señaló que sus hijos son de su pareja actual.

#### Mujeres, estatus de pareja e hijos o hijas (total y %)

	Con pareja	Sin pareja	Viuda	Divorciada o separada
Tiene hijos(as)	43 (37.38%)	39 (33.91%)	3 (2.60%)	7 (6.08%)
No tiene hijos(as)	4 (3.47%)	19 (16.52%)	0	0
<b>Total</b>	47 (40.87%)	58 (50.43%)	3 (2.61%)	7 (6.09%)

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

En el caso de las mujeres, una tercera parte de las entrevistadas (33.91%) reportó tener hijos y no tener pareja. En promedio, este grupo de mujeres tiene 2.41 hijos/hijas—el mínimo de hijos/hijas reportado por este subgrupo fue de 1, mientras que el máximo fue de 6 hijos/hijas—. En el grupo de los hombres, en cambio, encontramos que 8.28% afirmó tener hijos y no tener pareja. A la vez mientras que 80.2% de los hombres con hijos tiene pareja, 37.3% de las mujeres se encuentra en esta misma situación.

#### Hombres, estatus de pareja e hijos o hijas (total y %)

	Con pareja	Sin pareja	Viuda	Divorciada o separada
Tiene hijos(as)	126 (80.25%)	13 (8.28%)	0	6 (3.82%)
No tiene hijos(as)	7 (4.45%)	5 (3.18%)	0	0
<b>Total</b>	133 (84.71%)	18 (11.46%)	0	6 (3.82%)

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Del total de personas que afirmaron tener pareja, 57.8% dijo que su pareja trabaja. Sin embargo, mientras que 91.5% de las mujeres sostuvo que su pareja trabaja, 45.9% de los hombres afirmó lo mismo. Aquí también encontramos una diferencia estadísticamente significativa ( $p < 0.001$ ), lo que significa que las mujeres, en mayor proporción que los hombres, tienen parejas que trabajan.

69.1% de las personas entrevistadas afirmaron tener su domicilio permanente en el mismo Estado en que se encuentra el Centro Federal, aunque sólo 59.6% dijo que viven con su familia. Mientras que 55.7% de las mujeres afirmó que su familia vive en el mismo Estado, 62.4% de los hombres respondió lo mismo, lo que constituye una diferencia estadísticamente significativa por género ( $p = 0.21$ ), que implica que más hombres que mujeres viven con su familia.

Al preguntar sobre la frecuencia con que visitan a su familia, 52.9% de los encuestados dijo que los veían cada 24 horas, es decir al terminar su jornada laboral. Sin embargo, el resto del personal sólo puede visitar a su familia cada semana, cada quince o más esporádicamente. De hecho, 15.8% de los entrevistados señaló que ve a su familia cada semana; 2.6% cada 15 días; 6.6% los ve cada mes; 4% cada 2 meses; 10.3% dos veces al año y 2.2% solo puede verlos una vez al año.

Un alto porcentaje de los entrevistados (53.7%) señaló que, cuando acude a visitar a su familia, puede permanecer de 1 a 3 días. En este caso se trata principalmente de las personas que tienen a su familia en el mismo Estado (o en uno aledaño, como es el caso de la Ciudad de México para el centro de Morelos). Una queja que el personal expresó de manera constante en los grupos focales fue que, si bien formalmente las jornadas laborales son de 24 horas de trabajo por 48 de descanso, éstas suelen extenderse –por el proceso de entrega a la compañía entrante<sup>22</sup>, por cursos de capacitación a los que les ordenan acudir al concluir la jornada laboral o bien por arrestos que les son impuestos como sanción disciplinaria.<sup>23</sup> Aunado a los largos trayectos desde y hacia su casa, todo esto ocasiona que el personal solo pueda ver a su familia, cuando viven en la misma entidad, durante unas cuantas horas a la semana. Ello también implica que su descanso efectivo sea siempre mucho menor a las 48 horas. El resto del personal señaló que puede permanecer con su familia, cuando puede visitarla, entre 4 y 6 días (24.6%), dos semanas (12.1%) o una semana (6.6%).<sup>24</sup>

En cuanto al tiempo que tienen que viajar para poder visitar a su familia, 61.4% de las personas entrevistadas afirmó que tiene que viajar de cero a tres horas; 20.6% viaja de 4 a 8 horas; 10.3% de 9 a 12 horas y 7.4% viaja más de 13 horas. El costo del viaje es también un factor que limita las posibilidades de reunirse con la familia. 78.7% de los entrevistados señaló que les cuesta entre 1 y \$1000 pesos poder visitar a su familia; 11% paga entre \$1001 y \$2000 pesos; 4.4% paga entre \$2001 y \$3000 pesos y 4.8% afirmó que poder visitar a su familia le cuesta más de \$3000 pesos.

Otra de las preocupaciones constantes del personal fue el traslado a otros centros penitenciarios, lo que frecuentemente implica que queden alejados de sus familias, sin tiempo o recursos para

---

<sup>22</sup> Llamam “compañía” al grupo de custodios que trabaja durante el mismo turno o jornada laboral.

<sup>23</sup> Los horarios de trabajo son presentados más adelante.

<sup>24</sup> 1.5% respondió 3 semanas o más y 1.5% no respondió o respondió que no sabía.

verlos, además de significar que, para ahorrar dinero, el personal deba optar por vivir en los dormitorios del Centro. En este tema también resulta pertinente lo que el Personal de Custodia expresó en los grupos focales:

- “Necesitamos un trabajo cerca de nuestro hogar porque te mandan al otro extremo [del país] y el sueldo no te alcanza para pagar dos casas y la educación de los hijos. Yo no puedo estudiar porque tengo que pagar la educación de mis hijos”.
- “Sería justo tener becas para los hijos porque la mayoría somos madres solteras y lidiamos con tener que dejar a los hijos y convencerlos de que es por ellos que estamos aquí... se siente horrible tenerlos que dejar”.
- “Para nosotras, lo más importante es estar cerca de casa y nos traen de un lado para el otro; por eso nos da el bajón; queremos que nos acerquen a nuestras familias”.
- “Se necesitan tener guarderías, pues somos puras mujeres, y que no nos desplacen para no tener que dejar a nuestros hijos”.

## Vida en la institución

### Trayectoria y cargo

De las personas que se encuestaron, 53.7% dijo que ocupa el cargo de Oficial de Prevención Penitenciaria; 34.2% señaló tener el cargo de Guarda y Custodia Penitenciaria; 7% el de Supervisor de Seguridad Penitenciaria y 3.3% dijo ocupar el cargo de comandante. Sin embargo, 1.8% de los encuestados dijo estar habilitado como Supervisor sin ocupar formalmente esta posición o recibir el salario correspondiente.

De acuerdo con la CNS, 69.9% de las plazas ocupadas en las Áreas de Seguridad de los Centros Federales, son de Oficial de Prevención Penitenciaria; 16.5% de Guarda y Custodia Penitenciaria y 6.1% de Supervisor de Seguridad Penitenciaria. Estos tres cargos, que ocupan el último escalafón de la carrera penitenciaria, constituyen 92.6% de los cargos ocupados en los Centros Federales.

El Código de Conducta del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social (OADPRS) (2014), dedica uno de sus capítulos a la “Igualdad y paridad de Género”. En dicho documento se establece que “la igualdad y paridad de género forma parte de la identidad institucional (...) La perspectiva de género fomenta un clima laboral en el que las creencias y los valores institucionales no permiten discriminación, la desigualdad ni la violencia laboral.” El código establece los deberes del personal penitenciario para favorecer la paridad de género, incluidas las acciones afirmativas que favorezcan la paridad entre hombres y mujeres. El presente estudio, sin embargo, encontró serias deficiencias en torno a este tema, como se muestra a continuación y a lo largo del texto.

En términos de género, del total de mujeres que respondieron la encuesta, 66.1% dijo ser oficial de prevención, 30.4% Guarda y Custodia, 1.7% Supervisor y 1.7% comandante. Ninguna de las

mujeres mencionó estar habilitada. En el caso de los hombres, del total de los encuestados, 44.6% dijo ser Oficial de prevención, 36.9% dijo ser Guarda y Custodia, 10.8% dijo ser supervisor y 4.5% comandante. Adicionalmente, 3.25% de los varones dijeron estar habilitados en un cargo superior, sin tener formalmente la asignación del mismo. Al comparar el cargo de acuerdo con el género, se observaron diferencias estadísticamente significativas para los cargos de Oficial de Prevención ( $p=0.001$ ) y Supervisor ( $p=0.003$ ), sin diferencias en los demás cargos entre hombres y mujeres. Ello quiere decir que mayoritariamente las mujeres ocupan las posiciones más bajas en el Área de Seguridad, mientras que casi ninguna llega a ser comandante o Supervisor.

### Cargo que desempeña el Personal de Seguridad y Custodia

Cargo	Sexo (Total y %)		Total
	Mujer	Hombre	
Oficial de Prevención Penitenciaria	76	70	146
	66.1%	44.6%	53.7%
Guarda y Custodia	35	58	93
	30.4%	36.9%	34.2%
Supervisor	2	17	19
	1.7%	10.8%	7.0%
Habilitado	0	5	5
	0.0%	3.2%	1.8%
Comandante	2	7	9
	1.7%	4.5%	3.3%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>157</b>	<b>272</b>
	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Al ser preguntados si tienen alguna posición de mando, 19.1% de los encuestados respondió que sí la tienen. Sin embargo, hubo diferencias notorias por género. Mientras que sólo 4.3% de las mujeres respondieron que tienen una posición de mando, 29.3% de los hombres dijeron tenerla, lo que muestra una diferencia significativa ( $p<0.001$ ), lo que muestra que los hombres ocupan más esos cargos que las mujeres.

También en este caso, las mujeres que participaron en los grupos focales hicieron referencia a las dificultades que tienen para ascender en la carrera penitenciaria:

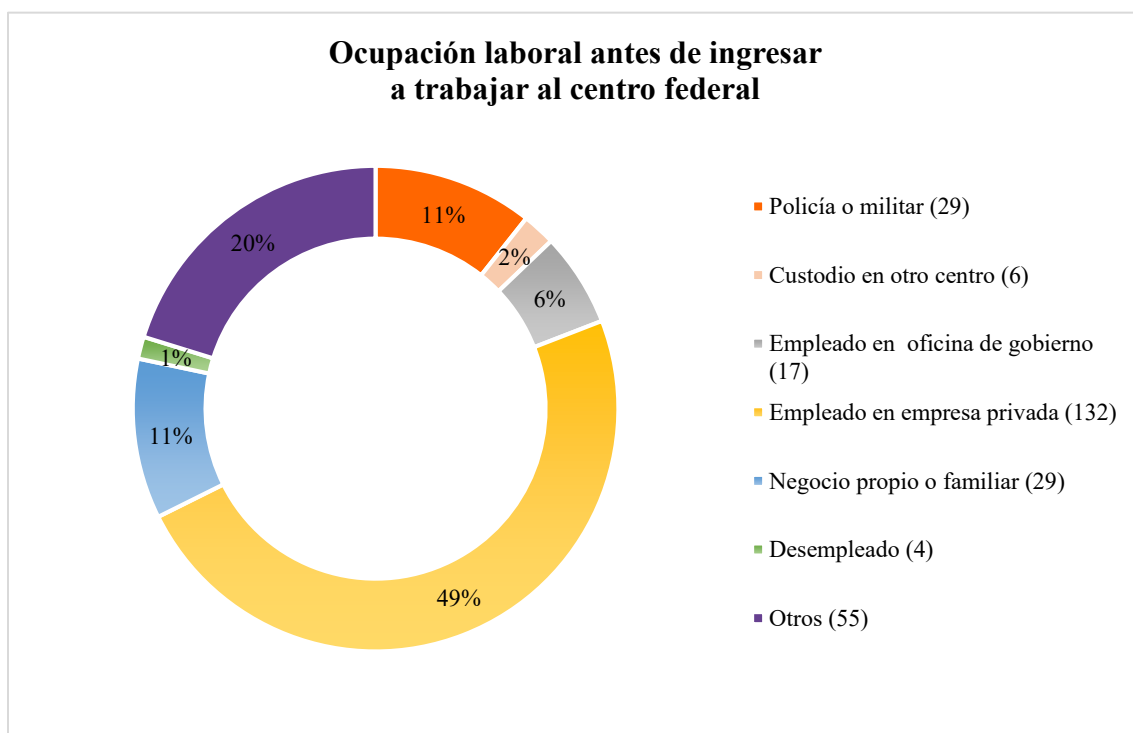
- “Para ascender hay que andar detrás del jefe y, como yo no soy de esas, no tengo ninguna posibilidad de ascender”.
- “La mujer es muy discriminada, no te dan posibilidades de ascenso o sólo te lo dan por otro motivo... si estás dispuesta a darlas”.
- “Aquí ninguna mujer tiene plaza de Supervisión de Seguridad; son para puros varones; es por la discriminación de género”.

- “Aquí no se respeta que tengas estudios o suficiente capacitación; si le caes bien a la comandante, ella te recomienda”.
- “Para las mujeres es más difícil ascender, aun contando con el nivel educativo, no nos permiten llegar a ser supervisoras”.
- “No hay posibilidades para las mujeres de ascender. Los ascensos se dan sólo por ser la pareja de... y sólo a las colmilludas les dan ascensos en el Área de Administración”.
- “Los protocolos -dijo una mujer custodio-, no toman en cuenta a las mujeres y los niños”.

### Ingreso a la institución

El Personal de Seguridad que labora en los centros estudiados proviene de contextos laborales muy diversos. A la pregunta: ¿en qué trabajaba antes de trabajar aquí?, 48.5% respondió haber trabajado como empleado en una empresa privada; 10.7% dijo que tenía un negocio propio o familiar; 7% había sido policía; 6.3% dijo que fue empleado en alguna oficina de gobierno; 4.8% trabajó como obrero en una fábrica; 4.4% como comerciante; 3.7% había sido militar; 3.3% eran ama de casa; 2.9% habían trabajado como choferes; 2.2% se habían desempeñado como custodios en un centro penitenciario estatal; 2.2% eran estudiantes; 1.8% trabajaba en la industria de la construcción; 0.7% era campesino, agricultor o jornalero y 1.5% había estado desempleado.

### Ocupaciones antes de ingresar al sistema penitenciario <sup>25</sup>



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

<sup>25</sup> “Otros” incluye las siguientes ocupaciones: campesino, jornalero, agricultor, chofer, ama de casa, estudiante, obrero industrial, comerciante y empleado en la industria de la construcción.

Al preguntar sobre el motivo más importante que tuvieron para buscar emplearse como custodios, 43.8% señaló que fue el salario; 27.2% tener un empleo estable; 12.9% el gusto por el uniforme, el entrenamiento y/o las armas; 4.8% se sintió motivado por poder hacer una carrera e ir ascendiendo de puesto; 3.7% dijo que no pudo encontrar otro trabajo; 3.3% mencionó que lo hizo pensando en hacer un bien a la nación; 2.6% por las prestaciones y menos de 1% señalaron su interés por poder tener un puesto de mando o de control sobre otras personas, o bien porque algún familiar desempeñaba el mismo trabajo.

La mayoría de los entrevistados considera que el proceso de contratación fue muy difícil (35.3%) o algo difícil (28.7%), mientras que 21.3% considera que fue poco difícil o nada difícil (14.7%).

Poco más de la mitad (53.3%) de los entrevistados señaló que dejaría el trabajo actual si tuviera otra opción. En este punto, es posible ver diferencias significativas entre hombres y mujeres. Mientras que 43.5% de las mujeres afirmó que dejarían el trabajo si tuvieran otra opción, 60.5% de los hombres dijo lo mismo, diferencia que resulta estadísticamente significativa ( $p=0.006$ ). A la pregunta “Si no fuera éste, ¿qué otro trabajo le gustaría desempeñar?”, 27.2% mencionó que le gustaría tener un negocio propio o familiar; 15.1% dijo que le gustaría ser empleado en una empresa privada; 13.6% ser policía; 7.7% respondió que le gustaría volver a estudiar; 7.4% señaló que le gustaría ejercer su profesión; 4.4% ser comerciante; 4% ser empleado de una oficina de gobierno; 2.9 ser chofer; 1.5% trabajar como obrero en un fábrica o en la construcción y 1.1% le gustaría ser militar.<sup>26</sup> Además, 2.9% de los entrevistados afirmó que le gustaría trabajar como custodios en un centro penitenciario estatal.

## **Capacitación**

Casi todo el personal entrevistado (98.2%) afirmó haber recibido algún curso de capacitación antes de ingresar a la institución. Según 39.7% del personal entrevistado, este curso tuvo una duración de dos meses; 35.6% dijo que el curso duró más de dos meses; 15.4% dijo que duró un mes; 4.5% que duró dos semanas; 1.5% que duró una semana y 0.7% que duró tan solo unas horas. Sobre qué tanto la capacitación que recibieron les fue útil para poder desempeñar su trabajo, 68.9% considera que le ha servido para desempeñar su trabajo de manera adecuada, mientras que 31.7% no la consideró útil. La diferencia sobre la duración del curso puede deberse a que una proporción importante del personal entrevistado ingresó a la institución antes de que existieran cursos de capacitación para el nuevo personal.

El Personal de Seguridad y Custodia se mostró poco convencido sobre la utilidad de la capacitación y los cursos de actualización que se les proporcionan. En los grupos focales expresaron lo siguiente:

---

<sup>26</sup> 11.8% no sabe o no respondió a esta pregunta.

- “Aunque nos capaciten, estamos cansados, no podemos asimilar bien porque nos mandan a cursos al terminar la jornada laboral”.
- “La capacitación que nos proporcionan no nos sirve; debería enfocarse a los problemas que tenemos allá adentro. Nos enseñan lo teórico, pero no lo práctico”.
- “Sí recibimos capacitación, pero no por parte de personal profesional y capaz para dar el curso”.
- “Cuando hay cursos fuera, sólo se los dan a los que se llevan bien con el comandante”.
- “Hay veces que estás tan cansado en los cursos que cabeceas, pero, si lo haces, te dan 4 horas más de servicio”.

### **Antigüedad y promociones**

De acuerdo con el documento “Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario”, de la Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario, la movilidad dentro del sistema penitenciario constituye uno de los componentes del Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario. La promoción del personal se divide en dos: ascensos y promoción. Mientras que el ascenso, de acuerdo con este documento, es “la obtención de un cargo o puesto superior en la estructura del servicio” que se obtiene mediante concurso, la promoción “es el movimiento horizontal en rango por medio del cual un miembro titular accede a un nivel más alto en la estructura de rangos de servicio, con base en las políticas establecidas para tal efecto.” Es decir, mientras que los ascensos dependen de los concursos que se abran, la promoción está vinculada al servicio de carrera.

Actualmente, los criterios de promoción y ascenso son poco claros para el personal. Esto, de acuerdo con los estudios que se han llevado a cabo en distintos países y como se mencionó al inicio de este capítulo, es uno de los factores que producen mayor malestar en el trabajo, lo que puede tener efectos en el desempeño, en la salud y en el ámbito familiar del Personal de Custodia. Durante los grupos focales varios de los custodios participantes señalaron que perciben el proceso de movilidad como arbitrario e injusto. Además, el estudio encontró que, de acuerdo con los entrevistados, existen pocas posibilidades de movilidad en la institución. De hecho, como lo muestra la tabla siguiente, 70% de las personas encuestadas considera que tiene pocas o ninguna posibilidad de ascender a un puesto más alto en la institución.

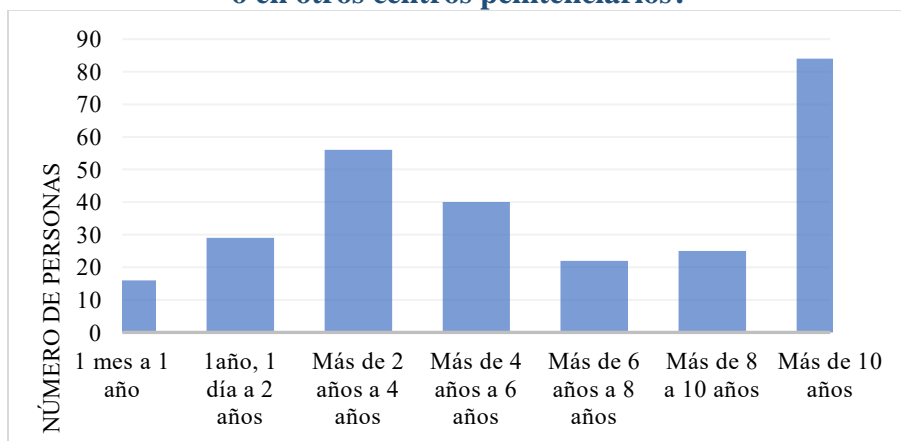
#### **¿Qué posibilidades tiene de ascender a un puesto más alto en esta institución?**

<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
No sabe / No contestó	3.7
Muchas	5.9
Algunas	16.2
Pocas	43.8
Ninguna	30.5
Total	100

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Del personal entrevistado, 30.9% dijo tener una antigüedad de más de 10 años. 20% dijo tener entre 2 años 1 día y 4 años laborando en la institución; 14.7% entre 4 años 1 día y 6 años; 10.7% entre uno y dos años; 9.2% entre 8 años 1 día y 10 años; 8.1% entre 6 años un día y ocho años y 5.8% afirmó tener menos de 1 año.

### ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose como custodio en este centro o en otros centros penitenciarios?



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Durante los grupos focales, el personal con más antigüedad se expresó con molestia sobre los cambios en la evaluación (que sienten como perjudiciales) y en la falta de reconocimiento a la experiencia adquirida durante sus años de trabajo. Algunos percibían una política implícita para hacerlos trabajar al punto de forzarlos a renunciar a su empleo, **perdiendo sus derechos**. Estas frases ejemplifican el sentir:

- “Las personas nuevas ocupan las plazas y no nos las dan a quienes tenemos la experiencia. No valoran la experiencia”.
- “Nosotros, desde que entramos, estamos todo el tiempo con hostigamiento laboral. Es fácil ver que no nos reconocen nada. Treinta personas del Área de Administración ya se promovieron y con sueldo. En cambio, a nosotros nos dan el cargo, pero sin el sueldo”.
- “Parece que la finalidad es no jubilarnos, hacernos renunciar, por eso el 90% de los que quieren trasladar, mejor renuncian... nos ven como reemplazables; eso somos”.

Al ser preguntado si le gustaría ser ascendido en la institución, la mayoría (87.1%) respondió que sí, aunque 12.9% dijo que no. No encontramos diferencias estadísticas por género en este rubro. Al ser cuestionado sobre las razones por las que no les gustaría el ascenso, 20% mencionó que estaban cercanos al retiro o con edad avanzada; 28.6% consideró que son demasiadas responsabilidades; 14.3% porque el salario es casi igual; 11.4% porque implicaba moverse a otro estado; 11.4% porque está satisfecho con el cargo que ocupa, y 11.4% porque lo considera un mayor riesgo para su seguridad.

En relación con las posibilidades de ascenso que percibe el Personal de Custodia, en los grupos focales expresaron lo siguiente:

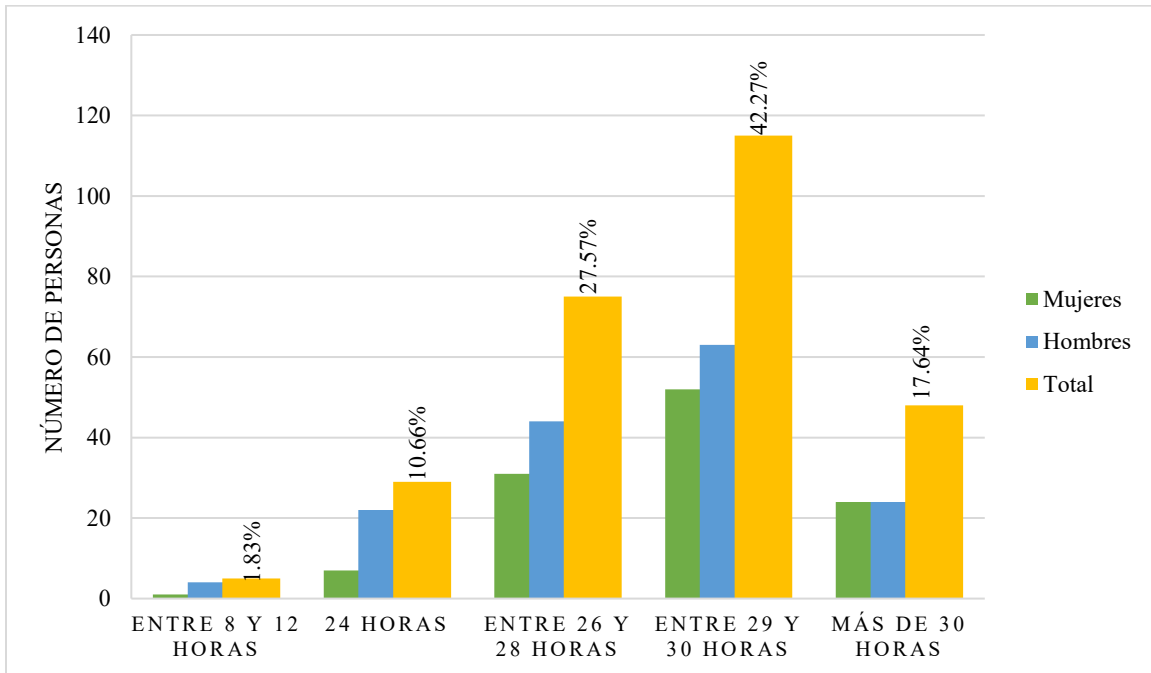
- “Aquí ascienden sólo los que tienen palancas, los demás no tenemos ninguna posibilidad de ascender”.
- “Nos estamos rezagando en cuanto a prestaciones económicas, promociones y grados”.
- “Yo hago funciones de comandante de área desde hace un año y medio y sin ninguna remuneración o nombramiento oficial”.
- “Las promociones no son por antigüedad, desempeño o conocimiento, sino por favoritismos, por caerle bien al mando”.
- “A los que tenemos 24 años trabajando nos dijeron que íbamos a hacer carrera, pero ahora dicen que la carrera va a empezar y que para todo se necesita licenciatura; no valoran la experiencia ni el desempeño. A quienes conocemos el sistema, no nos toman en cuenta, le dan la plaza a los que vienen llegando”.
- “Si hubiera un servicio civil de carrera sería bueno porque aquí todo es de dedo o de dinero: si ofreces dinero, te dan un descanso”.
- “Sólo contratan a ‘Barbies’ y a ‘Kens’. Ellos son las edecanes que salen y reciben a las gentes que vienen y a ellas son a las que les dan la plaza de comandantes”.

### **Jornada y prestaciones laborales**

Como se mencionó anteriormente, uno de los motivos principales de malestar del Personal de Seguridad entrevistado fue las largas jornadas de trabajo, que impiden que obtengan las horas de descanso formalmente estipuladas. Aun cuando están contratados para laborar turnos de 24 horas con descansos de 48, la gran mayoría de los Custodios (87.5%) reportó que trabaja jornadas de más de 24 horas.

Como se mencionó antes, las horas extras de trabajo sin remuneración son uno de los factores que crea mayor descontento entre el personal y conflictos hogar-trabajo, pues genera tensión entre las obligaciones establecidas por supervisores y las que plantea el ámbito familiar (Lambert, Hogan, Barton 2004). Como se muestra en la siguiente gráfica, 42.2% del personal entrevistado respondió que su jornada laboral es de entre 29 y 30 horas continuas, mientras que solo 10.7% afirmó que su jornada es de 24 horas. A la vez, 17.6% dijo que su jornada laboral es de más de 30 horas y 27.5% dijo que es de entre 26 y 28 horas. Al comparar las horas de trabajo de acuerdo con el género, se observaron diferencias estadísticamente significativas para los hombres que laboran las 24 ( $p=0.04$ ) y las 29 horas ( $p=0.04$ ), sin diferencias significativas en los demás rangos horarios.

## ¿De cuántas horas es su jornada laboral?



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

La jornada laboral constituye el tema que quizás genera mayor desgaste y malestar entre el Personal de Seguridad y Custodia. Escuchemos lo que sobre este tema expresaron en los grupos focales:

- “Nos hacen trabajar 30 horas de trabajo intenso y somos hombres, no máquinas”.
- “Me gusta mi trabajo, pero nos hacen trabajar muchas horas no remuneradas. Hace poco hicimos 48 x 24”.
- “Me gustaría que las autoridades nos voltearan a ver para que escuchen nuestras necesidades; principalmente, que nos respeten el horario de trabajo”.
- “Se supone que por cada 24 horas tendríamos 4 de descanso, pero en realidad sólo nos dan dos horas y cada 20 minutos son los rondines”.
- “Debemos descansar 48 horas, pero ahora descansamos sólo 30 y no se trabaja igual sin tener el descanso. La mayoría tenemos conflictos con los PPLs porque estamos cansados”.
- “A veces hacemos una guardia voluntaria para que, cada tres meses, te den un incentivo, sin embargo, te lo retiran por la más mínima cosa, aunque ya hayas hecho 36 horas de más”.
- “Te obligan a quedarte más horas y te hacen firmar un formato en blanco que no dice cuántas horas te vas a quedar y no les importa a los jefes que no haya quién cuide a tus hijos porque nosotros pagamos para que alguien nos lo cuide”.

75% de los entrevistados afirmó que puede tomar algún descanso durante la jornada laboral, sin embargo, mientras que 84.4% de las mujeres afirmó que puede descansar durante la jornada laboral, 68.2% de los hombres afirmó lo mismo, siendo ésta una diferencia estadísticamente

significativa por género ( $p=0.002$ ). Las descripciones del lugar de descanso fueron sumamente negativas. Como se mencionó durante los grupos focales:

- “No podemos descansar, estamos en un cuarto arrumbados, con colchones de los internos y cobijas apestosas y nos dejan ahí sin que podamos tener algo digno. Las cobijas ya huelen a patas”.
- “Hace unos meses trajeron colchonetas para nuestra área de descanso, pero están sucias y las cobijas apestosas. Hace falta dignificar nuestro trabajo”.

La mayoría del Personal de Seguridad entrevistado (61%) pasa la mayor parte del tiempo durante su jornada laboral en los módulos (donde están las personas privadas de la libertad). 9.6% señaló que pasa la mayor parte del tiempo en los diamantes, 8.8% dijo que estaba la mayor parte en el área de acceso, 5.5% en oficinas, 4% en el área perimetral, 2.6% en traslado de las personas privadas de su libertad y 2 personas señalaron estar en la aduana vehicular. Estos datos permiten constatar que la muestra incluyó tanto a Personal de Custodia como de Guarda. Únicamente 7.7% señaló que son rotados de lugar a lo largo de su jornada laboral.

Un tema importante, en términos de salud, es el número de horas que el personal permanece de pie. A la pregunta: ¿Cuántas horas al día permanece de pie? 65% respondió que más de 15 horas, 18% dijo que entre 11 y 15 horas, 8.5% entre 7 y 10 horas, 6% de 3 a 6 horas y 2.6% de 1 a 2 horas. Es decir que, además de trabajar largas horas sin descanso y sin alimentos, el personal debe permanecer de pie a veces hasta durante 15 horas al día.

En términos del salario, los resultados de la encuesta muestran que la mitad del Personal de Custodia (50%) recibe un salario bruto de entre \$12,001 y 15,000 pesos, mientras que 21.7% reportó percibir un salario bruto de entre \$10,001 y \$12,000; 10.2% percibe entre \$6,001 y \$10,000 pesos y 16.5% más de \$15,000. Al comparar las respuestas por género, se observaron diferencias estadísticamente significativas para el rango de \$10,001 a \$12,000 pesos ( $p=0.01$ ) y para el rango de más de \$15,000 ( $p=0.008$ ), siendo los salarios más elevados para los hombres que para las mujeres.

### Salario mensual bruto del Personal de Custodia

Salario mensual bruto en pesos mexicanos	Mujeres (%)	Hombres (%)	Total (%)
No sabe / No contestó	1.7	1.3	1.5
De \$6,000 a \$8,000	8.7	2.5	5.1
De \$8,001 a \$10,000	5.2	5.1	5.1
De \$10,001 a \$12,000	28.7	16.6	21.7
De \$12,001 a \$15,000	46.1	52.9	50.0
Más de \$15,000	9.6	21.7	16.5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

El personal expresó que el salario que recibe es insuficiente para cubrir sus necesidades, sobre todo, porque la mayoría ha solicitado préstamos para poder adquirir una vivienda y éstos se deducen de su salario, lo que les hace aún más difícil contar con recursos para poder visitar a sus hijos cuando viven en otra entidad. Veamos lo que nos dijeron en los grupos focales a este respecto:

- “Ganamos 6,400 a la quincena, pero la mayoría tenemos descuentos porque estamos pagando nuestra casa. Yo llevo 6 años sin ningún aumento, estamos rezagados y ya subió la canasta básica, el transporte, todo”.
- “Seguimos con el mismo salario de 5,400 pesos a la quincena y nos quitan los descuentos y tenemos muchas necesidades familiares y tenemos que sacar préstamos y, aun así, nos mandan lejos sin pagarnos viáticos”.
- “Tenemos años sin faltar y no nos dan la oportunidad de una promoción. Tenemos compañeros con 13 o 15 años y dicen que antes les alcanzaba para vivir dignamente, ahora no, y tampoco nos dan bonos”.
- “Llevamos años con el mismo sueldo y, aunque te den mando, no te pagan el salario que corresponde”.

En términos de las prestaciones laborales, 100% del personal afirmó estar afiliado al ISSSTE. Sin embargo, en los centros que se encuentran alejados de zonas urbanas, es difícil para el personal tener acceso a los servicios de salud pública, además de que, en el 40% de los casos en que su familia reside en otra entidad, deben optar entre asegurar la atención médica para su familia o para ellos mismos, ya que el ISSSTE sólo les presta el servicio en una sola entidad. Como expresó uno de los custodios en uno de los grupos focales: “Tenemos ISSSTE, pero, los que somos de otro estado, dejamos protegida a la familia con el servicio médico, pero nosotros lo perdemos y, por ser foráneos, sólo tenemos derecho a un día de incapacidad”.

Otras prestaciones laborales incluyen seguro de gastos médicos mayores (94.1% de las personas afirmó tener esta prestación) y seguro de vida (94.5% afirmó tenerla). A la vez, el personal señaló que no reciben apoyo de becas para la educación de sus hijos.

### ¿La institución le proporciona...?

	Sí (%)
Seguro de gastos médicos adicional a la seguridad social	94.12
Seguro de vida	94.49
Beca para la educación de sus hijos	1.10

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Con relación al conjunto de prestaciones que reciben, -o solían recibir por parte de la institución-, el Personal de Custodia señaló lo siguiente en los grupos focales:

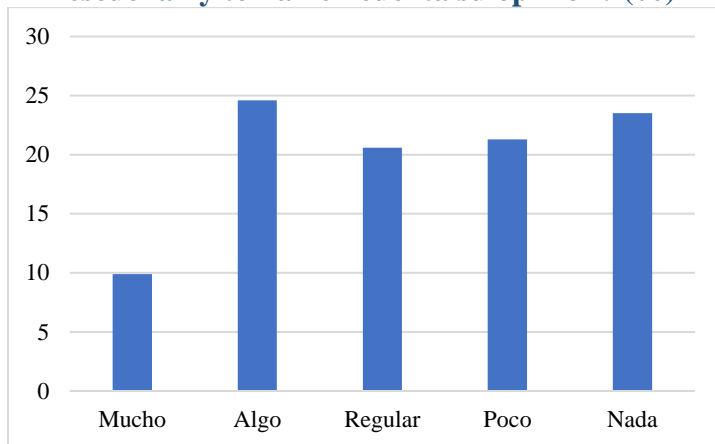
- “Nos quitaron prestaciones: los viáticos, el pavo, los vales de despensa, las cobijas, los regalos. La Navidad pasada, nadie recogió los regalos que nos dieron para nuestros hijos porque sentimos que eran una burla...”.
- “En el FOVISSSTE, el crédito te lo bajan y el precio de las casas sube. Además, los descuentos deberían ser conforme al salario, porque nos deberían descontar 800 pesos y nos descuentan dos mil o más”.
- “Muchos compañeros venimos en auto y tendrían que darnos descuentos en las casetas o en los transportes cuando vamos a visitar a nuestras familias. En otras corporaciones les dan esos descuentos, pero a nosotros no nos toman en cuenta”.
- “Necesitamos bonos de riesgo y becas para nuestros hijos. También, vales de gasolina y becas o estímulos para que podamos seguir estudiando; que no nos cambien los horarios y que nos paguen las horas extras que trabajamos”.
- “También necesitamos un seguro jurídico porque no sabemos cómo defendernos y nos dan cursos, pero, quienes los imparten, no saben responder a nuestras dudas. Deberíamos tener a un representante jurídico con nosotros que nos apoye para saber cómo hacer bien un reporte porque la institución no nos da ningún apoyo”.
- “Debería haber un bono para las personas que nos trasladaron [desde otro estado] y que nos pagaran viáticos o nos ayudaran con los gastos”.

### Ambiente laboral

La encuesta incluyó algunas preguntas sobre las relaciones que existen en el ámbito laboral y el ambiente que prevalece en los centros penitenciarios. Los resultados muestran que, en general, el personal tiene buenas relaciones con sus compañeros y superiores, aunque en los grupos focales, las opiniones fueron menos positivas, especialmente en relación con los superiores. Al ser preguntados sobre la relación con sus superiores, 72.8% de las personas afirmó que es “buena”,

20.6% que es “regular”, 4% que es “muy buena” y 2.6% que es “mala” o “muy mala”. A la vez, a la pregunta ¿Qué tanto considera usted que su jefe y/o sus superiores escuchan y toman en cuenta su opinión?, 12.2% respondió que “mucho”, 24.6% respondió que “algo”, 22.9% dijo que regular, 17.2% que “poco” y 17.8% que “nada”. Es decir que 36.8% se considera muy o algo escuchado y tomado en cuenta por sus superiores, mientras que 35% considera que es poco o nada escuchado.

**¿Qué tanto considera usted que su jefe y/o sus superiores escuchan y toman en cuenta su opinión? (%)**



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Como se apuntó antes, 19.1% de los encuestados respondió que tiene alguna posición de mando. Al ser cuestionadas estas personas sobre la relación que tienen con sus subordinados, 82.7% respondió que es buena, 11.5% que es muy buena, 3.8% que es regular y ninguno afirmó que fuera mala o muy mala.<sup>27</sup>

Al preguntar sobre la percepción de corrupción que pudiera haber acerca de los superiores,<sup>28</sup> 44.1% respondió que “mucho” o “algo” (16.5% y 27.6% respectivamente), mientras que 36.8% respondió que “poco” o “nada” (13.6% y 12.9% respectivamente) y 23.2% respondió que “regular”. Por último, a la pregunta: cuándo usted tiene algún problema en su trabajo, ¿siente que puede contar con el apoyo de sus superiores?, 57.7% respondió que sí, pero 39.3% respondió “no”.<sup>29</sup>

Sobre la relación con los compañeros de trabajo, 80.9% afirmó que es buena, 11.4% que es muy buena, 7.4% que es regular y 0.4% que es mala. A la pregunta: ¿qué tan frecuentes son los conflictos entre custodios?, cerca de la mitad (48.5%) dijo que eran “nada frecuentes”, 38.2% que eran “poco frecuentes”, 9.2% que son “algo frecuentes” y 2.9% que son muy frecuentes.<sup>30</sup> Asimismo, 71.3% contestó que sí a la pregunta: cuando usted tiene algún problema en su trabajo

<sup>27</sup> 1.9% no sabe o no contesta

<sup>28</sup> La pregunta fue: ¿Qué tan honestos considera usted que son sus superiores?

<sup>29</sup> 2.9% no sabe o no contesta

<sup>30</sup> 1.1% no sabe o no contesta

¿siente que puede confiar en sus compañeros? Sin embargo, al preguntar sobre la confianza que tienen hacia sus compañeros, 50.3% afirmó que tenía “mucha” o “algo” de confianza, mientras que 26.8% dijo tener “poca” o “nada” de confianza y 22.8% dijo confiar “regular” en sus compañeros de trabajo.

Durante los grupos focales, el personal expresó descontento por la relación que tiene con los superiores, a quienes perciben como poco accesibles, con poca disposición para escuchar opiniones, arbitrarios e incluso corruptos. Las siguientes frases ejemplifican el sentir expresado sobre el tema:

- A la pregunta ¿cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?, varios custodios respondieron: “hipócrita”. Otro custodio, explicó: “uno no sabe lo que piensen los demás; no puedo tener confianza completa” y, otro más: “allá adentro no hay armonía”.
- “A mí me gusta mi trabajo, pero como lo están llevando allá arriba [los superiores], no”.
- “Lidiamos más con los jefes que con los internos”.
- Sobre si los custodios pueden contar con el apoyo de sus superiores, uno de ellos, dijo: “les valen gorro nuestros problemas”.
- “Yo inicié con una compañía con más de 40 compañeros; de ellos sólo quedamos cuatro porque el resto no aguantó la presión y el trato de los superiores y se fueron”.
- “Ya van varias veces que nos encuestan, pero no nos dan soluciones. No hay interés por parte de los superiores. Las autoridades saben que hay problemas, pero no hacen nada, los ignoran”.
- Al preguntarle a un custodio ¿cómo considera que es su relación con sus superiores?, contesto: “no hay contacto”.
- “Los supervisores hacen las cosas como ellos quieren y no toman en cuenta nuestras opiniones, aun cuando somos nosotros los que hacemos el trabajo”.
- “Los superiores son poco transparentes; hay mucha falta de información”.
- “Necesitamos que haya cursos de ética para los mandos”.
- “Tienes que tener la disponibilidad aun de tus días libres. Ellos quieren exprimirte y no hacen nada para apoyarte. La directora llegó y se presentó, pero después ya nunca hemos podido hablar con ella”.
- “Los directivos pueden ingresar lo que sea y no los podemos revisar; llega un mando y nos da orden para violar las normas y a nosotros nos culpan de lo que entre...”.
- “Nos damos cuenta aquí en este trabajo que, cuando hay conflictos, los mandos te dejan solo”.
- “La principal necesidad que tenemos es el apoyo por parte de nuestros jefes”.
- “Jamás tenemos apoyo por parte de los jefes. Si tienes una incapacidad, para ellos ya quedas fichado y, si hay algún cambio, eres el primero que sale”.
- “Las Áreas Administrativas se ponen muy pesadas y prepotentes con nosotros, por cualquier cosa, culpan a los custodios”.
- “Los jefes deberían tener puertas abiertas para escucharnos y disminuirían las inasistencias porque a veces se necesita un día libre”.

- “Para mí una de las cosas más importantes es que las autoridades sepan el trabajo que hacemos allá adentro; es un trabajo muy difícil”.
- “Las comodidades son sólo para el grupo Administrativo y Directivo. Esta administración no es sensible a las necesidades, no valemos, no nos escuchan, no tenemos opinión y, con cualquier pretexto, nos arrestan para que trabajemos más horas gratis”.
- “Si uno habla, el comandante lo toma como algo personal y nos dice que parecemos internos porque nada más nos estamos quejando y, a los que se quejan, los trasladan todavía más lejos”.
- “Las autoridades nada más vienen y dicen: lo vemos, lo vamos a ver, y no pasa nada. No ven el trabajo que hacemos porque un día sin oficiales, no se podría estar. En diciembre ha habido ocasiones en que nos tenemos que hacer cargo hasta de tres módulos”.
- En cuanto a qué tanto sus jefes las escucha, una custodia señaló: “prefiero quedarme callada, cuando les dices las cosas nos repercuten”.
- “Yo lo único que quisiera decirles a los directivos, es: somos humanos también y estamos todos en el mismo barco”.
- “Se menosprecia a Seguridad y Custodia, a los Administrativos los tratan mejor”.
- “En este trabajo no se puede confiar en nadie. No nos dan apoyo en casos de salud o de alguna necesidad familiar”.

Las mujeres especialmente expresaron un sentido de malestar por la falta de inclusión de políticas de género, no solo en términos de los permisos que muchas de ellas requieren para poder cuidar a sus hijos, como madres solteras, sino por las instalaciones de los centros que no contemplan las necesidades de lactancia, alimentación de las embarazadas o dormitorios separados para ellas. Incluso, algunas señalaban que en ocasiones las mandaban a módulos, a controlar a la población varonil, lo que las hace sentir vulnerables y expuestas al acoso por parte de los PPLs. Así lo ejemplifican las siguientes frases dichas durante los grupos focales:

- “Hay compañeras embarazadas que requieren una mejor alimentación y les dan muy poco. Nosotros tenemos que comer de pie y comemos cuando se puede”.
- “Necesitamos guarderías acordes con nuestros horarios de trabajo y cerca, o bien un CENDI como con el que cuentan las PPLs”.
- “Para una mujer es más difícil este trabajo porque ni la lactancia respetan, y hasta le dan a uno su cambio”.
- “Tenemos actividades con nuestros hijos como mamás, somos madres solteras y nuestros hijos nos quieren ver y no pueden, nos los cuida la vecina, la abuelita, y su seguridad queda en manos de desconocidos”.
- “Se necesitan tener guarderías, pues somos puras mujeres, y que no nos desplacen para no tener que dejar a nuestros hijos”.
- “Mi hija nació muy enferma y no he tenido ningún apoyo por parte de la institución”.
- “Los permisos se los dan sólo a las que son barberas”.

- “Como mujeres, nos meten a trabajar con los PPLs y no sé si esto pasa también en otros centros, pero aquí hay internos muy groseros. Nos toca llevarlos a que se bañen y se masturban intencionalmente frente a nosotras. También cuando hacemos rondines, los PPLs van al baño justo cuando nosotras pasamos. Yo trato de no verlos”.
- “Necesitamos espacios dignos para dormir y separados para hombres y mujeres porque no los tenemos, estamos todos revueltos”.

El trabajo como custodio, en general, es percibido como un trabajo que aporta beneficios económicos relativos y estabilidad laboral, pero que no aporta prestigio social. Del total de encuestados (272), como muestra la siguiente tabla, 36% considera que el trabajo como custodio le aporta prestigio social, 64.7% un buen sueldo, 77.5% buenas prestaciones laborales, 71.2% estabilidad laboral y 67.6% un buen futuro para el/ella y su familia. No encontramos diferencias estadísticamente significativas por género al comparar estas respuestas.

### ¿Usted considera que este trabajo le aporta ...?

	Mujeres (%)	Hombres (%)	Total (%)
Prestigio o reconocimiento social	30.43	40.13	36.02
Buen sueldo	64.35	64.97	64.70
Buenas prestaciones	77.39	77.71	77.57
Estabilidad laboral	72.17	70.70	71.32
Un buen futuro para usted y su familia	66.09	68.79	67.64

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

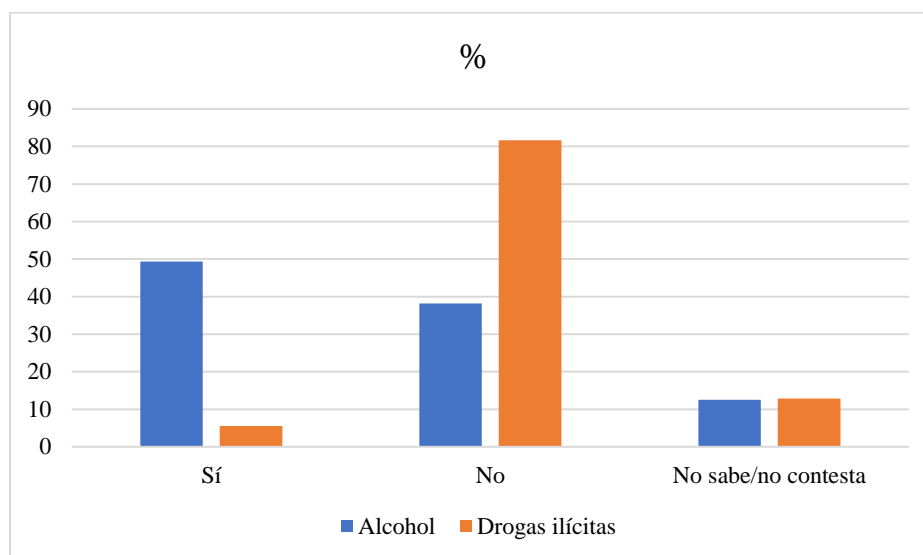
Como se señaló en la introducción de este capítulo, la falta de reconocimiento social sobre su trabajo, así como las actitudes negativas sobre el mismo, son algunos de los factores que generan estrés y malestar entre el personal penitenciario. Durante los grupos focales el tema de la falta de reconocimiento por parte de la sociedad y de la institución, fue recurrente. El personal se dijo sentir poco valorado y considerado, como lo muestran las siguientes frases:

- “Nos sentimos como prescindibles, desechables. Hay oídos sordos para las necesidades que plantea el personal”.
- “Somos el patio trasero del sistema federal”.
- “Me gustaría que se respetaran nuestros horarios laborales y nuestros derechos, porque también somos humanos y necesitamos que nos valoren”.
- “El mismo sistema hace que uno renuncie, las carencias son muchas y nadie se fija en nosotros”.
- “Hay mucha discriminación hacia los que trabajamos en las prisiones. Si decidimos cambiar de trabajo, nadie nos quiere contratar”.

- “Nuestra popularidad cayó desde el momento que se fue el Chapo; entonces pasamos todos a ser corruptos”.
- “Tenemos un trabajo muy importante pero no se ha dado ni el respeto ni el lugar a nivel de otras instituciones de seguridad como la Policía Federal o Protección Federal. Somos el patito feo porque no se valora nuestro trabajo. Al principio nos dijeron que era de carrera, pero llevamos 24 años y no hemos podido hacer ninguna carrera”.
- “Veinticuatro años llevamos aquí y todo va para abajo. Antes nos sentíamos orgullosos; ahora nos da melancolía... nosotros construimos este centro”.
- “Y si dicen que el sistema está podrido, ellos están más podridos. No les importa que nosotros estemos a cargo de cien internos o de más, les da igual... están echando a perder una institución que fue un orgullo nacional e internacional”.
- “Estamos denigrados, nos tienen como corruptos; los de la Administración nos denigran. Algunos de la Administración eran gente que venía de abajo y entendía, pero los nuevos, no entienden”.
- “Esta Administración está contra los Custodios y tienen sospecha de nosotros todo el tiempo. A los compañeros que no se han sabido defender, los sacan de manera denigrante a las 2 de la mañana y sin que tengan nada comprobable. Esos elementos que no han substituido nos afectan porque tenemos más carga de trabajo”.
- “El personal lo que refleja es que está harto, está desanimado, está hasta la madre...”.
- “Parece que la finalidad es no jubilarnos, hacernos renunciar, por eso el 90% de los que quieren trasladar, mejor renuncian... nos ven como reemplazables; eso somos”.

El estrés al que es sujeto el personal, debido a las largas horas de trabajo, la lejanía de la familia y las condiciones de vida, pueden llevar a algunos a consumir alcohol o sustancias ilícitas fuera de sus horas de trabajo. Al preguntar: considera usted que el estrés que genera este trabajo, ¿propicia que algunos de sus compañeros sientan la necesidad de consumir alcohol en sus horas de descanso?, 49.3% respondió que sí, mientras que 38.2% respondió que no. A diferencia de otras preguntas en las que los porcentajes de “no sabe” o “no contesta”, fueron de 1 a 2%, en esta pregunta ascendió a 12.5%. Asimismo, a la pregunta: ¿Considera usted que el estrés que genera este trabajo, propicia que algunos de sus compañeros sientan la necesidad de consumir drogas en sus horas de descanso?, 81.6% respondió que no, mientras que 12.9% respondió que sí. Durante la aplicación del cuestionario, varios custodios explicaron que el consumo de sustancias ilícitas no es posible por tratarse de una de las cuestiones que se supervisan en los exámenes de control. Si bien estas preguntas son de percepción y no muestran el consumo real de drogas (lícitas e ilícitas) que puede existir entre el personal, las respuestas dan cuenta del nivel de estrés al que se halla sujeto el Personal de Seguridad. De nueva el nivel de “no sabe/no contesta” fue más elevado en esta que en otras preguntas, como lo muestra la siguiente gráfica.

**Considera usted que el estrés que genera este trabajo ¿propicia que algunos de sus compañeros sientan la necesidad de consumir (...) en sus horas de descanso?**



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Al preguntar ¿Qué tan satisfecho se siente usted con su trabajo?, 52.6% dijo que se sentía muy satisfecho, 33.5% que estaba algo satisfecho, 11% dijo sentirse poco satisfecho y 2.9% nada satisfecho. No encontramos diferencias estadísticas entre las respuestas de hombres y mujeres en términos de la satisfacción que sienten por su trabajo.

Por último, en el tema del ambiente laboral, se le preguntó al personal sobre el ambiente que predomina en el trabajo. Como muestra la siguiente tabla, 65% de las personas considera que en el trabajo predomina la incertidumbre, 50% la confianza, 68.4% el temor, 60.6% la apatía, 72.8% el enojo, 57% la esperanza, 78.7% la desconfianza y 68% la desilusión.

**¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina (...)?**

	“Sí” (%)
Incertidumbre	65.44
Confianza	50
Temor	68.38
Apatía	60.66
Enojo	72.79
Esperanza	56.99
Desconfianza	78.68
Desilusión	68.01

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Es difícil pensar que un contexto en el que los empleados se perciben como reemplazables, constituya un ambiente propicio para el buen desempeño laboral. Las condiciones propias del trabajo penitenciario, aunadas a la enorme responsabilidad y el desgaste que conllevan, terminan por desmotivarlos. Sin tomar en cuenta que constituyen una pieza clave del sistema penitenciario, se hace menos probable que éste pueda estar en condiciones de cumplir con los objetivos constitucionalmente establecidos.

### **Sanciones disciplinarias y traslados de los custodios**

Uno de los motivos por los que el Personal de Custodia dijo estar permanentemente preocupado, es la aplicación de sanciones disciplinarias, por parte de superiores, por el incumplimiento de alguna obligación. Durante los grupos focales, el personal expresó enorme descontento por la forma, muchas veces percibida como arbitraria, en que las sanciones son impuestas, así como la severidad de las mismas. El artículo 84 del Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social establece los correctivos que se pueden imponer al Personal de Seguridad.<sup>31</sup> Estos son:

- I. Amonestación verbal o escrita;
- II. Arresto hasta por 36 horas;
- III. Suspensión de 30 a 90 días sin goce de sueldo, y
- IV. Terminación de los efectos de su nombramiento.

A la vez, aunque la Ley Nacional de Ejecución Penal incluye normas sobre las sanciones disciplinarias aplicables a las personas privadas de la libertad<sup>32</sup>, no hace mención sobre las sanciones aplicables al personal de las distintas Áreas del Centro. El cuestionario no incluyó preguntas sobre este tema que, sin embargo, apareció en todos los grupos focales con el Personal de Seguridad. La amonestación más común reportada durante los grupos focales fue el arresto, que, según el reglamento, puede durar hasta 36 horas. De acuerdo con el personal que participó en los grupos focales, el arresto consiste en la obligación de trabajar en el centro, concluido el turno de 24 horas, sin recibir una compensación salarial. Ello implica que después de concluir un turno de 24 horas, deben permanecer 8 u 12 horas más. En los grupos focales, algunos custodios, especialmente las mujeres, señalaron que, durante los arrestos, no se les permite avisar a sus familias. En caso de tener hijos pequeños, esto implica que deben quedar más tiempo con la persona que los cuida o que se queden solos, sin la supervisión de un adulto.

Según el personal entrevistado, cualquier falta puede hacerlos acreedores de esta sanción. Si bien, el Reglamento, en su artículo 85, establece que el personal podrá interponer recursos de revisión ante el Coordinador General, dentro de los tres días hábiles después de la notificación, existe temor

---

<sup>31</sup> Asimismo, el reglamento establece los correctivos que pueden aplicarse al personal adscrito a las áreas distintas a las de Seguridad. Estos son: I. Amonestación verbal o escrita; II. Suspensión de 30 a 90 días sin goce de sueldo, y III. Terminación de los efectos de su nombramiento. Véase: Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social, artículo 84.

<sup>32</sup> Véase Ley Nacional de Ejecución Penal artículos 39 a 48.

sobre las posibles represalias que pueda tener expresar alguna inconformidad.

Las siguientes frases recabadas durante los grupos focales ilustran el tema de los arrestos:

- “Los arrestos significan trabajar horas extras después de tu jornada de 24 horas”.
- “Somos 30 por compañía y, si descuidamos algo, nos dan arresto y trabajamos lo doble por el mismo sueldo. Necesitamos que respeten nuestro horario”.
- “Nos dan medidas de arresto y nos hacen trabajar 6 u 8 horas más. Se trabaja de 8 a 22 horas sin descanso ni alimento ni poder ir al baño. Es indignante esta situación”.
- “Si hiciste un error, te piden que te quedes a apoyar y, cuando nos arrestan, es por 36 horas después de la jornada y a veces es por errores mínimos como no contestar el radio u oprimir un botón por error. Esto no debería ser motivo de sanción porque no contamos con el equipo adecuado para portar el radio”.
- “Aquí, si llegas tarde, te descuentan, pero, además, te cambian el horario a 24 x 24 durante un mes”.

Asimismo, a pesar de no estar incluido como una de las formas de amonestación, en varios de los grupos focales se mencionó el traslado a otro centro como una forma de sancionar al personal. Esto, según el personal entrevistado, puede suceder si expresan alguna inconformidad acerca de sus superiores o sobre las condiciones de trabajo. Sobre este tema, se expresó lo siguiente en los grupos focales:

- “Cuando alguien se queja o les cae gordo, lo mandan para otro centro”.
- “Nuestra principal necesidad es que nos escuchen y nos asesoren porque aquí no se puede preguntar nada pues, si no te ajustas a los criterios de los mandos, te amenazan y te trasladan”.
- “Los custodios renuncian por el riesgo de ser trasladados y tener que dejar a sus familias”.
- “Aquí te amenazan y, si haces algo, te trasladan al centro que te quede más lejos de tu familia”.
- “Tenemos miedo a que lo que estamos diciendo nos perjudique, que nos manden de comisión lejos de nuestra familia. Aquí no puede uno hablar o sugerir porque te trasladan”.

Pero aun cuando no se impongan como una forma de sanción, los traslados son motivo de permanente preocupación para el personal, debido a que pueden quedar lejos del lugar en que reside su familia. Como se mencionó antes, los efectos en el estado anímico del personal, como en el de sus familias, son devastadores.<sup>33</sup> Las siguientes frases son reveladoras en ese sentido:

- “Yo creo que el mayor temor de todos es que nos cambien a otro lugar”.
- “A veces te dan el oficio de que te tienes que ir de comisión hasta Ciudad Juárez y te mandan para allá sin viáticos. Desde 2007 no nos dan viáticos”.

---

<sup>33</sup> Nos referimos ya a estos efectos en el sub apartado sobre la familia.

- “A veces nos cambian de adscripción para laborar en otro lugar y se va uno con el mismo sueldo, sin viáticos y se provoca la desintegración familiar y tenemos hijos pequeños y a veces tarda uno medio año en poder regresar a su casa”. “Hay hostigamiento laboral. Aquí hacen que te hartes para que termines renunciando o bien te mandan a lugares lejos de tu familia”.
- “Nos trajeron de Matamoros con engaños, nos dijeron que nada más íbamos a estar aquí 3 meses y ya llevamos casi 2 años. No nos informan nada acerca del centro de Matamoros, nos sentimos en el limbo”.
- Los traslados afectan a la familia, el núcleo familiar se desestabiliza; no puedes estar al tanto de tu esposa, de tus hijos”.

La encuesta incluyó dos preguntas sobre los traslados del personal. Al preguntar: ¿Cuántas veces ha sido trasladado de un centro federal a otro?, poco más de la mitad (52%) respondió que nunca. Sin embargo, 26.5% dijo que una vez, 11% dijo que dos veces, 6.3% tres veces y 3.6% cuatro o más veces. No hubo diferencias estadísticamente significativas en los comparativos por género en este rubro. Asimismo, 68% de las personas encuestadas afirmó que los traslados son de forma irregular y 16.2% no supo o no quiso responder la pregunta.

El artículo 101 del Reglamento establece que “el personal del Centro Federal es de confianza al desempeñar una función de seguridad pública y deberá prestar sus servicios en cualquier Centro Federal, de acuerdo con las necesidades de Prevención y Readaptación Social”. Sin embargo, al no existir criterios claros para los traslados del personal, estos se perciben como injustos, arbitrarios y, como se mencionó, como un castigo. Una parte importante de los lineamientos para el personal penitenciario, debería ser el establecimiento de reglas claras sobre los traslados.

### **Condiciones de trabajo: alojamiento, alimentos, agua y uniformes**

La encuesta incluyó preguntas vinculadas con el espacio de descanso del que dispone el Personal de Seguridad, así como de la comida y acceso a agua potable. La comodidad y calidad de las instalaciones, así como la comida que el personal recibe, son importantes dadas las grandes responsabilidades que tienen, así como las prolongadas jornadas laborales. El trabajo del personal penitenciario se realiza durante muchas horas, con poco descanso, en condiciones de encierro y sujeto permanentemente a mecanismos de seguridad y control. Recordemos que, del total del personal entrevistado, 42% afirmó que su jornada laboral es de entre 29 y 30 horas continuas, 27.5% que es de entre 26 y 28 horas y 17% que es de más de 30 horas. Es decir que 87% del personal afirma que pasa más de 24 horas dentro del centro penitenciario.

Las respuestas muestran que, de acuerdo con el personal que reside en el centro penitenciario, las habitaciones no cuentan con privacidad ni son muy cómodas. Asimismo, señalan que la comida es mala y escasa, lo que contribuye al malestar general del personal que trabaja largas jornadas, con poco descanso que realiza en lugares incómodos y fríos. Esto también contribuye al enojo percibido entre los custodios (véase tabla anterior), y a la sensación de que las personas privadas de la libertad tienen más derechos que ellos. Como menciona Brodsky (1982), la condición *sui*

*generis* en la que están los empleados penitenciarios, entre la libertad y el encierro, termina por ponerlos en un limbo, en el que no queda claro su lugar en la separación política o social.

Del total de encuestados, sólo 21.3% respondió que dormían en una instalación perteneciente al centro penitenciario. De estos, a la pregunta ¿cómo calificaría su habitación en términos de comodidad?, sólo 8.6% afirmó que dicha instalación era “muy cómoda”. 31% indicó que estaba “bien”, 29.3% que era “regular”, 12% que era “mala” y 19% señaló que la instalación era “muy incómoda”.

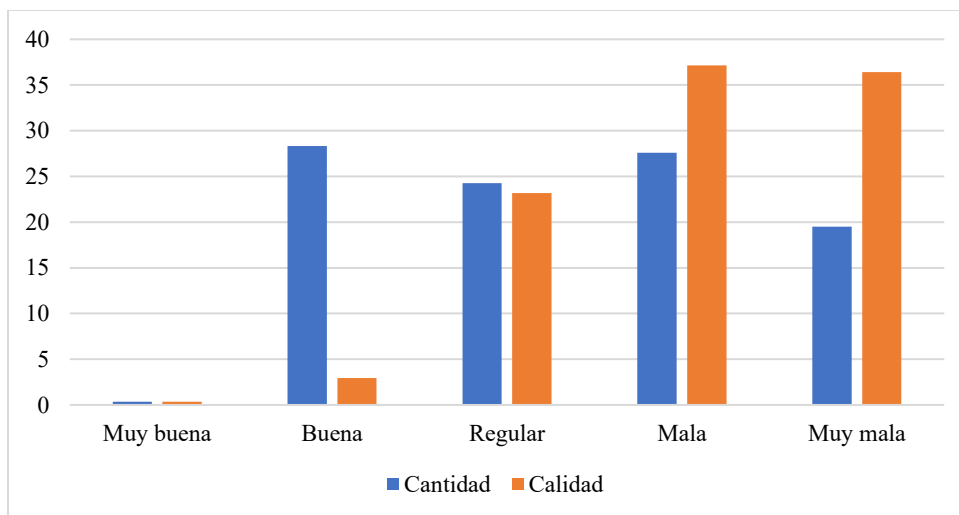
Sobre la privacidad de las habitaciones donde residen las 58 personas que afirmaron dormir en una instalación perteneciente al centro, 1.7% la calificó como “muy bien”, 13.8% como “bien”, 29.3% como “regular”, 24.1% como “mal” y 31.3% como “muy mal”. Esto implica que 55.1% de las personas calificaron la privacidad de las instalaciones donde duermen como “mal” o “muy mal”. La falta de privacidad se explica ya que, según los mismos encuestados, 91.4% de las habitaciones donde duermen son compartidas, lo que no permite que el personal pueda descansar debidamente ni tener un espacio de esparcimiento donde recuperarse del estrés laboral. Esto afecta de forma negativa el desempeño de personal.

Quienes viven afuera del Centro, pero lejos de sus familias, tampoco pueden siempre rentar un espacio digno que les permita tomar distancia del trabajo. Además, debido al riesgo que enfrentan de ser trasladados a otro centro, a menudo no compran muebles para sus casas. En palabras de uno de los custodios entrevistados:

- “No podemos rentar algo digno. Nos juntamos tres o cuatro para compartir una renta y tenemos que pagar renta, luz, agua y, para poder enviar dinero a nuestras familias, no tenemos ni muebles ni un refrigerador. Hay compañeros que duermen sobre cartones”.

Además de las instalaciones, la encuesta incluyó preguntas sobre la calidad de los servicios alimenticios que recibe el Personal de Custodia al interior del centro. Cuando se les pidió que calificaran la comida en términos de cantidad, sólo una persona calificó la cantidad como “muy buena” mientras que 28.3% la calificó de “buena”, 24.3% como “regular”, 27.6% como “mala” y 19.5% como “muy mala”. Al ser cuestionados sobre la calidad, 36.4% de los encuestados calificó de “muy mala” la calidad de la comida, 37.1% de “mala”, 23.7% de “regular”, 2.9% de “buena” y 0.4% de “muy buena”. Es decir que, en términos de calidad, sólo 3.3% de las personas calificaron la comida que reciben como buena o muy buena. Estas respuestas pueden observarse en la siguiente gráfica. Además, el 93.7% afirmó que recibía agua potable por parte del centro mientras que el 93.7% señaló que recibían el agua en cantidad suficiente.

### ¿Cómo calificaría la comida que recibe en el centro en términos de cantidad y calidad? (%)



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Una preocupación frecuentemente reportada por el Personal de Seguridad, como también por el Personal Técnico y Jurídico, es la falta de disponibilidad de la comida a lo largo del día. Durante los grupos focales, fue frecuente que reportaran tener hambre o malestar a lo largo de la jornada laboral. Algunos custodios reportaron salir de sus casas a las 5 o 6 de la mañana para comenzar su jornada laboral a las 8 am. El primer alimento que reciben en el centro es la comida de medio día, seguida por una cena. En algunos centros, se les proporcionan galletas o pan durante la noche. Al día siguiente no vuelven a comer hasta no llegar a sus casas, pasado el mediodía. Esto implica que laboran los turnos de más de 24 horas no sólo sin un descanso, sino también sin alimentación suficiente. Las siguientes frases muestran el sentir del Personal en el tema de los alimentos:

- “Pasamos 24 horas sin comer y eso no es bueno. La comida era mejor con el gobierno que ahora con La Cosmopolitana”.
- “Los alimentos son cada vez más escasos. Ahora el presupuesto es para las instalaciones. Antes nos daban una colación a las 10 de la noche y un desayuno a las 6 de la mañana, pero ya nos los suspendieron. Sales a las 12 del día siguiente sin haber comido desde las 7 de la tarde del día anterior. Incluso, a veces, todavía nos hacen quedarnos a algún curso sin que nos den de comer”.

Las condiciones para ingerir los alimentos tampoco son buenas, según lo reportaron durante los grupos focales.

- “Antes nos dejaban ir al comedor, ahora tenemos que comer en el módulo. Vienen los cocineros y nos avientan la comida o ya viene echada a perder y llegan los cuervos y se la comen mientras estamos ocupados con el servicio”.
- “Nosotros comemos en el módulo y apesta porque ahí mismo defecan los PPLs y son 80 personas en el módulo. Las autoridades deberían venir a comer un día con nosotros”.

Las normas aplicables, sin embargo, impiden que el personal pueda ingresar comida al Centro. El artículo 74 del Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social establece que “Se prohíbe al personal del Centro Federal, internos y visitantes: I. Introducir al Centro Federal dinero, alimentos, sustancias y cualquier objeto no autorizado por el Consejo en los términos previstos en el Manual respectivo. El artículo 76 de la misma norma reitera esta prohibición señalando que queda prohibido al personal lo que está prohibido a los internos en el artículo 74, lo que incluye la introducción de alimentos. Asimismo, el artículo 63 del Manual de Seguridad de los Centros Federales de Readaptación Social establece que el personal del Centro Federal sólo puede ingresar a sus áreas de trabajo con:

- I. Reloj sin funciones electrónicas;
- II. Anteojos graduados;
- III. Accesorios de tela para sujetar el cabello, y
- IV. Toallas sanitarias.

De acuerdo con el Manual, el personal con un horario de trabajo de 24 horas cuenta con un guarda valores asignado<sup>34</sup>, pero en este sólo se les permite resguardar<sup>35</sup>:

- I. Shampoo;
- II. Jabón;
- III. Toalla;
- IV. Rastrillo;
- V. Un cambio de ropa;
- VI. Loción; y
- VII. Desodorante.

Las restricciones sobre el uso del resguardo impiden que puedan siquiera dejar algo de comida en para tomar durante el trayecto a sus casas.

La encuesta incluyó también preguntas sobre el uniforme de los custodios. A pesar de que el Manual establece que el Centro debe dotar a todo el personal de Seguridad de uniformes por lo menos una vez al año,<sup>36</sup> la encuesta apunta que más de la mitad de custodios no reciben uniformes en ese plazo. A la pregunta: ¿cada cuánto tiempo reciben uniformes nuevos?, 46% dijo que cada 3 o más años, 22.4% cada seis meses, 14.7% dijo que cada año, 9.2% cada año y medio o dos años,

<sup>34</sup> Manual de Seguridad de los Centros Federales de Readaptación Social, 2006, art 64.

<sup>35</sup> Manual de Seguridad de los Centros Federales de Readaptación Social, 2006, art 65.

<sup>36</sup> Ibidem, artículo 57.

3.7% que sólo lo habían recibido al ingresar y 0.7% dijo que no hay plazos para recibir nuevos uniformes.<sup>37</sup> Asimismo, mientras que 62.9% dijo que no pagaban por su uniforme, 36% afirmó que sí lo hacía.<sup>38</sup>

Durante los grupos focales, algunas personas señalaron que el uniforme es de baja calidad y que no les dura el tiempo que debe durar, por lo que deben comprar, con sus ingresos, pantalones o botas reglamentarias. Asimismo, otros, especialmente en Puente Grande y Altiplano, señalaron que la chamarra que les dan es delgada para el clima en el que laboran y por tanto tienen frío dentro del centro, sobre todo en las madrugadas. Sin embargo, por normatividad, están impedidos de usar prendas ajenas al uniforme. En general, este tema contribuye al sentimiento de falta de importancia y consideración por parte de los superiores que se mencionó anteriormente. Las siguientes frases son ejemplo de este sentir:

- “Como no nos dan uniformes sino cada tres o cuatro años, he llegado a compararlos con compañeros que se dan de baja”.
- “Deberían darnos uniformes con más frecuencia y de buena calidad. Hace tres años que no nos dan”.
- “A los PPLs les dan uniformes y a nosotros en 6 años no nos han dado uniformes. Nos dan lo que caiga o nos hacen firmar que nos dieron uniformes y no nos los dan. Los PPLs están con buenos zapatos, calcetines, almohadas, sábanas y les dan cosas nuevas; ellos no tienen nada roto o viejo. En cambio, a nosotros nos dan los colchones y las cobijas que dejan los internos que se van”.
- “Hay veces que nuestros uniformes están en tan malas condiciones que hace que los PPLs se rían de nosotros. Nos dieron uniformes usados y botas que se rompen”.

En el caso de las mujeres, al malestar por la falta o la calidad de los uniformes, se agrega el que éstos no están diseñados para ellas. Así lo reportaron varias custodias durante los grupos focales:

- “A las mujeres nos dan uniformes de hombre y tenemos que modificarlos”.
- “Debería haber uniformes especiales para mujeres y también que tomaran en cuenta el clima porque no es lo mismo Altiplano que Morelos”.
- “El uniforme está diseñado para hombres y, aunque sí hay para mujeres, a nosotras no nos los han dado”.

### **Riesgos a la seguridad del personal**

En general, el personal de seguridad percibe su trabajo como uno de riesgo, no sólo por el riesgo que implica para su seguridad, sino también para la de su familia y para su salud. Ello, como se explicó al inicio de este capítulo, es uno de los factores de estrés que afectan de forma negativa la salud de los individuos, su estado anímico y el debido desempeño de sus labores. A la pregunta:

---

<sup>37</sup> 3.3% no sabe o no contesta

<sup>38</sup> 1.1% no sabe o no contesta

¿Qué tan riesgoso considera que es su trabajo? 80% de las personas respondió que “muy riesgoso”, 18% respondió “algo riesgoso” y solo 1.9% respondió que “nada” o “poco” riesgoso. A la vez, como muestra la siguiente tabla, 80% considera que su trabajo es riesgoso para su salud, 88% que es riesgoso para su seguridad personal y 73% que también es riesgoso para la seguridad de su familia. Contrario a lo que habíamos esperado, no encontramos diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres para estas preguntas.

**¿Considera usted que el desempeño de su trabajo genera riesgos para su (...)?**

	<b>Mujeres (%)</b>	<b>Hombres (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Salud	80.87	79.62	80.15
Seguridad personal	88.70	87.90	88.24
Seguridad de su familia	69.57	76.43	73.53

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

La percepción de riesgo, especialmente en relación con la seguridad personal, tiene fundamentos. 68% de las personas respondió que sí a la pregunta: ¿alguna vez usted ha recibido o conoce a algún compañero que haya recibido alguna amenaza relacionada con su trabajo?<sup>39</sup> Sobre la persona que realizó la amenaza, 91.4% señaló que fue una persona privada de la libertad, 4.9% que fue un familiar de una persona privada de la libertad, 1.6% dijo que fue un superior y una persona señaló al abogado de una persona privada de la libertad.<sup>40</sup> Además, 36.4% de los entrevistados dijo que alguna vez había enfrentado alguna situación de peligro grave durante el desempeño de su trabajo como Custodio, sin encontrar diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de hombres y mujeres en este rubro.<sup>41</sup>

Una de las formas de garantizar el trato digno a las personas privadas de la libertad y en que se evitan los riesgos de seguridad y salud de todos, es el conocimiento y aplicación de protocolos. La Ley Nacional de Ejecución Penal, vigente desde el 16 de junio de 2016, establece en su artículo 33 que se dictarán los protocolos que serán observados en los Centros Penitenciarios y que la autoridad penitenciaria estará obligada a cumplir los protocolos “para garantizar las condiciones de internamiento dignas y seguras para la población privada de la libertad y la seguridad y bienestar del personal y otras personas que ingresan a los Centros.” De acuerdo con el mismo artículo, al menos, deben existir protocolos en materia:

- I. De protección civil;
- II. De ingreso, egreso y de las medidas necesarias para poner a la persona en libertad inmediata cuando la autoridad judicial así lo disponga y no exista otra causa para mantener a la persona privada de la libertad;
- III. De capacitación en materia de derechos humanos para el personal del Centro;
- IV. De uso de la fuerza;

<sup>39</sup> 30.1% respondió que no y 1.8% no sabe o no contesta.

<sup>40</sup> 1.6% no sabe o no contesta.

<sup>41</sup> 63.2% respondió que no y 0.4% no sabe o no contesta.

- V. De manejo de motines, evasiones, incidencias, lesiones, muertes en custodia o de cualquier otra alteración del orden interno;
- VI. De revisiones a visitantes y otras personas que ingresen a los Centros asegurando el respeto a la dignidad humana y la incorporación transversal de la perspectiva de género;
- VII. De revisión de la población del Centro;
- VIII. De revisión del personal;
- IX. De resguardo de personas privadas de la libertad en situación de especial vulnerabilidad;
- X. De la ejecución de la sanción de aislamiento temporal;
- XI. De cadena de custodia de objetos relacionados con una probable causa penal o procedimiento de responsabilidad administrativa;
- XII. De trato respecto del procedimiento para su ingreso, permanencia o egreso temporal o definitivo el centro correspondiente de las hijas e hijos que vivan en los Centros con sus madres privadas de la libertad;
- XIII. De clasificación de áreas;
- XIV. De visitas y entrevistas con las personas defensoras;
- XV. De actuación en casos que involucren personas indígenas privadas de la libertad;
- XVI. Del tratamiento de adicciones;
- XVII. De comunicación con los servicios consulares en el caso de personas privadas de la libertad extranjeras;
- XVIII. De trabajo social;
- XIX. De prevención de agresiones sexuales y de suicidios;
- XX. De traslados;
- XXI. De solicitud de audiencias, presentación de quejas y formulación de demandas;
- XXII. De notificaciones, citatorios y práctica de diligencias judiciales, y
- XXIII. De urgencias médicas y traslado a hospitales.<sup>42</sup>

Sin embargo, al preguntar al Personal de Seguridad si al ingresar al centro le proporcionaron por escrito los protocolos de actuación, un porcentaje importante, 41.2%, respondió que no, mientras que 57.4% respondió que sí.<sup>43</sup> Sobre cuántos protocolos se les dieron por escrito, 46.8% respondió que no sabía, 24.4% señaló que más de 6 y 8.3% dijo que uno. El resto de los encuestados (20.6%) señaló haber recibido entre 2 y 5 protocolos por escrito. Asimismo, 78.2% afirmó que les habían explicado cómo aplicar los protocolos, mientras que 20.5% dijo que se los explicaron.<sup>44</sup>

Es relevante señalar que muchas de las personas entrevistadas llevan muchos años trabajando en estos centros. Como se señaló anteriormente, 30.9% de los encuestados dijo tener más de 10 años trabajando en el sistema penitenciario. Es posible que, cuando ingresaron, no existían más de unos cuantos protocolos y que no se los dieran por escrito. Es importante tener esto en cuenta al evaluar

---

<sup>42</sup> Véase Ley Nacional de Ejecución Penal, 2016, artículo 33.

<sup>43</sup> 1.5% no sabe o no contesta.

<sup>44</sup> 1.3% no sabe o no contesta.

las implicaciones que tienen las preguntas sobre el conocimiento inicial de los protocolos. En cualquier caso, las normas vigentes exigen tener cursos de actualización para conocer, tanto los protocolos existentes, así como las normas aplicables.

Al preguntar ¿qué tan útiles considera que son los protocolos de seguridad existentes en este centro? 49.3% respondió que “mucho”, 29.8% “algo”, 12.9% “poco” y 7.4% “nada”.<sup>45</sup> A la vez, sólo la mitad, (49.6%), de los encuestados consideran que los protocolos se aplican correctamente. Mientras que 54.8% de los hombres piensa que sí se aplican correctamente, 42.6% de las mujeres opinan lo mismo. Encontramos diferencias estadísticamente significativas en esta respuesta ( $p=0.03$ ), lo que significa que más hombres que mujeres perciben que los protocolos se aplican de forma correcta.

Durante los grupos focales, el Personal de Seguridad expresó insatisfacción sobre cómo se aplican e interpretan los protocolos, como manifiestan las siguientes frases:

- “Los protocolos existen, pero no están actualizados; no se aplican como debería ser y sólo se aplican según el criterio del superior”.
- “Ya estamos acostumbrados a trabajar de una manera, pero viene el nuevo sistema y te cambia los protocolos”.
- “La realidad es diferente, por eso no se pueden aplicar todos los protocolos. Los que los hacen, deberían venir a ver cómo se trabaja con los internos”.
- “En este centro los protocolos no están bien establecidos, los cambian constantemente”.
- “Los protocolos y los reglamentos no están adecuados para los centros femeniles”.
- “Son 24 protocolos y sólo nos han capacitado en 6, pero nos han hecho firmar de que ya tomamos el curso, aunque no sea así”.

### **Insuficiencia de personal**

El escaso número de custodios fue una de las carencias más frecuentemente señalada. Los Principios y Buenas Prácticas sobre la Protección de las Personas Privadas de Libertad en las Américas, de la Organización de Estados Americanos (OEA, 2008), señalan que todo centro de reclusión “dispondrá en los lugares de privación de libertad de personal calificado y suficiente para garantizar la seguridad, vigilancia, custodia, y para atender las necesidades médicas, psicológicas, educativas, laborales y de otra índole”.<sup>46</sup> Asimismo, establece que “Se asignará al personal de los lugares de privación de libertad los recursos y el equipo necesarios para que puedan desempeñar su trabajo en las condiciones adecuadas, incluyendo una remuneración justa y apropiada, y condiciones dignas de alojamiento y servicios básicos apropiados.” Sin embargo, al preguntar al Personal de Seguridad sobre el número de personas privadas de la libertad que están

---

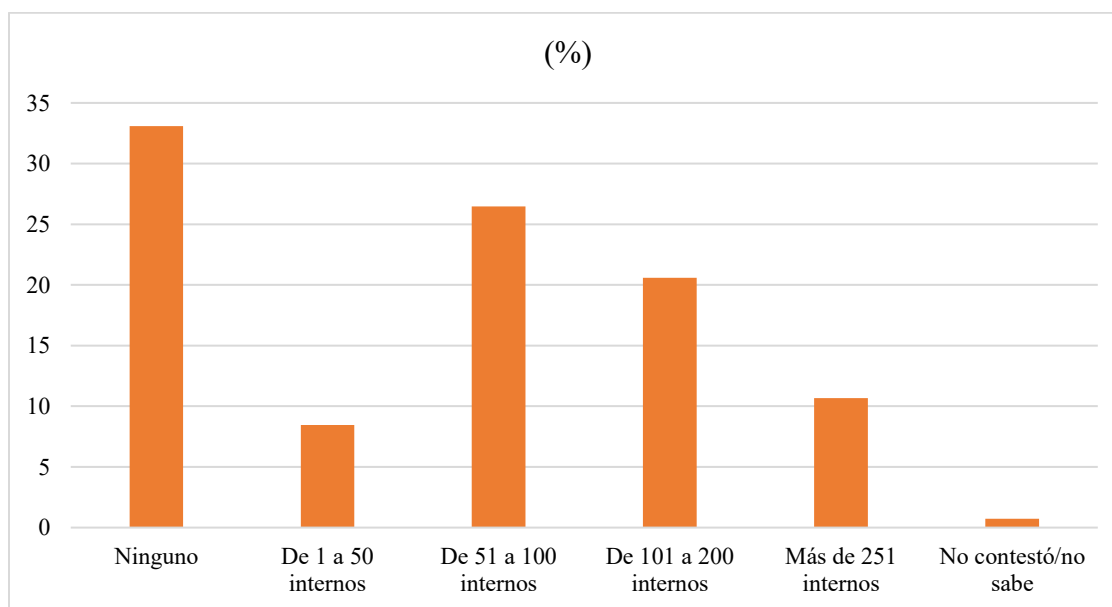
<sup>45</sup> 0.7% no sabe o no contesta.

<sup>46</sup> OEA, Principio XX, Principios y Buenas Prácticas sobre la Protección de las Personas Privadas de Libertad en las Américas (2008).

bajo su custodia, 33% respondió no tener a ninguna, 26.5% indicó tener entre 51 y 100, 20.6% declaró custodiar entre 101 y 200 y 10.7% señaló tener bajo su custodia a más de 251 personas privadas de su libertad.

En este rubro se encontraron diferencias en las respuestas de hombres y mujeres. Mientras que 17.5% de las mujeres respondieron tener a su cargo de 1 a 50 internos, sólo 1.9% de los hombres afirmó lo mismo. Asimismo, mientras que 29% de los hombres afirmaron tener a su cargo de 101 a 150 internos, sólo 3.5% de las mujeres respondieron lo mismo. Encontramos diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en el rango de 1 a 50 internos ( $p < 0.001$ ), de 51 a 100 internos ( $p < 0.001$ ) y de 101 a 150 internos ( $p < 0.001$ ). Ello muestra que a los hombres se les da un mayor número de PPLs bajo su custodia. Posiblemente ello se deba a que muchas de las custodias no están en módulos sino en otras áreas del Centro.

### ¿Cuántos internos tiene usted a su cargo?



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

La Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH, 30/2017, 18) recomienda que el número de personas privadas de la libertad que racional y factiblemente puede controlar un agente de seguridad debe ser de 20 para los Centros de Baja Seguridad, 10 para los de Media Seguridad y 1 en los Centros de Alta Seguridad.<sup>47</sup> Sin embargo, como se muestra en la gráfica anterior, los números de personas privadas de la libertad a cargo de cada custodio, exceden por mucho estas recomendaciones. De hecho, 57.76% de los encuestados reportó tener a más de 50 personas a su cargo. De acuerdo con otra Recomendación de la CNDH (m-04/2017, 3) la falta de personal es un problema existente en varios centros, que impide el cumplimiento de las obligaciones básicas por

<sup>47</sup> CNDH, Recomendación General No. 30/2017 sobre condiciones de autogobierno y/o gobierno en los centros penitenciarios de la República Mexicana, 8 de mayo de 2017.

parte del Personal de Custodia. “En los CEFERESOS No. 11, de Sonora; 12, de Guanajuato; 13, de Oaxaca; 14, de Durango; 15, de Chiapas; y 16, Femenil de Morelos, el Personal de Seguridad, Vigilancia y Custodia adscrito es insuficiente para cubrir las necesidades de los establecimientos, lo que dificulta a la autoridad mantener el orden y la disciplina, garantizar y resguardar la integridad física de las personas privadas de la libertad, de quienes laboran en el establecimiento y de los visitantes, aunado a otras situaciones que afectan el buen funcionamiento de los establecimientos, como son el cumplimiento de jornadas laborales extraordinarias y la permanencia de los internos en sus estancias la mayor parte del tiempo por falta de personal para trasladarlos a las diversas áreas para realizar actividades”.<sup>48</sup>

Durante los grupos focales, la falta de personal se mencionó frecuentemente, a menudo señalando esta carencia como un riesgo para la seguridad del centro y también como la causa de otros malestares debido a la falta de descanso y las largas jornadas de trabajo. Las siguientes frases ejemplifican esto:

- “Falta personal: en mi compañía éramos 138 y ahora sólo quedamos 67”.
- “En este trabajo hay mucho hostigamiento laboral; cada mes se van dos o tres y quienes nos quedamos, tenemos que hacer el trabajo de ellos”.
- “Hay sobrecarga de trabajo por la falta de personal y eso pone en riesgo la seguridad del centro, especialmente de quienes estamos en módulos”.
- “En el día nos encargamos de dos módulos (120 internos) y en la noche nos tocan hasta tres módulos”.
- “Deben ser 10 internos por custodio y ahorita son 60 y hasta 150”.
- “Ni con capacitación ni con nada uno puede hacerse cargo de 200 y hasta de 500 internas, uno sale exhausto y sólo te dan café y pan de cenar”.
- “Sólo tenemos un oficial por módulo y tenemos llamadas y tenemos que subir y bajar y nos piden PPLs para diferentes áreas. Con todo eso, si te toca una riña y uno está solo, tienes que sacar la Tazer... es muy difícil...”.
- “Yo estuve a cargo de dos módulos y estuve así diez guardias seguidas por falta de personal”.

La falta de personal es vista como la principal necesidad no resuelta para el personal. A la pregunta: ¿Cuál considera usted que es la principal necesidad no cubierta de los custodios en este centro?, 73.9% respondió “contar con personal suficiente”. El resto, señaló: mejor salario (7.7%), mejores horas de trabajo (2.6%), apoyo de los jefes o ser escuchados por éstos (2.6%), bonos o incentivos (2.6%), uniformes (2.2%), capacitación y entrenamiento (2.2%). Otras necesidades mencionadas en menor porcentaje fueron: atención médica, seguridad fuera del centro, tener más autoridad, equipamiento, respeto a los horarios de trabajo y apoyo con el transporte.

---

<sup>48</sup> CNDH, Recomendación m-04/2017 sobre los centros federales de readaptación social denominados “CPS”, septiembre 2017: 3,4.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, las obligaciones de los custodios, según la Ley Nacional de Ejecución Penal, incluyen: salvaguardar la vida, la integridad, la seguridad y los derechos de las personas privadas de la libertad, visitantes y personal adscrito a los centros penitenciarios y las demás instalaciones que determinen las disposiciones aplicables. Además de hacer cumplir su normatividad, el orden y la vigilancia de los centros. Sin embargo, la falta de personal impide a los custodios cumplir con lo que establece la Ley.

La encuesta también incluyó preguntas para conocer otras carencias percibidas por el personal. Como muestra la siguiente tabla, casi el 100% considera que hay personal insuficiente, 81% considera que no cuentan con todo el equipo que se requiere para hacer su trabajo, 66.5% que no están suficientemente capacitados o entrenados, 75% no siente que tienen apoyo en caso de tener algún conflicto legal, 58% no se siente seguro o protegido por la institución, 57% no considera que están seguros cuando salen del centro, 47% no siente que cuentan con protocolos suficientes y 41% no siente que su familia está segura.

**Dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el Personal de Custodia de este centro:**

	<b>No (%)</b>
¿Cuentan con personal suficiente?	99.63
¿Cuentan con todo el equipo que se requiere?	81.25
¿Cuentan con capacitación y entrenamiento suficientes?	66.54
¿Cuentan con protocolos de seguridad suficientes?	47.06
¿Cuentan con apoyo en caso de tener un conflicto legal?	75.37
¿Se sienten seguros y protegidos en la institución?	58.46
¿Se sienten seguros cuando salen del centro?	57.35
¿Sienten que su familia está segura?	41.18

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

## **Salud**

En términos de la salud, un importante porcentaje del personal entrevistado reportó haber padecido enfermedades desde que comenzó a trabajar como Custodio. Si bien se trata de una pregunta de percepción y no de padecimientos diagnosticados, permite ver cómo se siente el personal. Además, como se señaló al inicio de este capítulo, la literatura sobre el trabajo penitenciario apunta a que existen riesgos importantes a la salud implícitos en este trabajo. El Personal de Seguridad tiene mayores riesgos de sufrir hipertensión, ataques al corazón, úlceras y otros padecimientos relacionados con el estrés (Cheek y Miller, 1983). Incluso, Lambert, Hogan y Barton (2004: 146) señalan que el personal puede verse afectado al grado de reducir sus expectativas de vida.

Como muestra la siguiente tabla, 56.6% de los entrevistados afirmaron haber tenido gastritis desde que comenzaron a trabajar como custodios, 15.4% hipertensión, 6.6% diabetes o azúcar alta, 41%

reportó infecciones respiratorias, 16.5% problemas de la piel, 59.5% ansiedad/depresión/estrés o algún otro problema psicológico.<sup>49</sup> Asimismo, como se mencionó antes, 80% de los entrevistados considera que su trabajo representa un riesgo para su salud.

### Padecimientos reportados por el personal

	Mujeres (%)	Hombres (%)	Total (%)
Gastritis/colitis	67.83	48.41	56.62
Hipertensión	17.39	14.01	15.44
Diabetes/azúcar alta	7.83	5.73	6.62
Tuberculosis	—	—	—
Infecciones respiratorias	39.13	42.68	41.18
Problemas de piel	18.26	15.29	16.54
Ansiedad/depresión/estrés u otro problema psicológico	67.83	53.50	59.56

Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Como muestra la tabla anterior, hubo variaciones en las respuestas entre hombres y mujeres, con un mayor porcentaje de mujeres reportando todos los padecimientos excepto las enfermedades respiratorias. Encontramos algunas diferencias significativas por género en gastritis ( $p=0.002$ ) y ansiedad/depresión/estrés ( $p=0.01$ ), sin encontrar significancias en los demás rubros.

Durante los grupos focales, se señaló que gran parte de los padecimientos tienen origen en el estrés, debido a la falta de descanso o de alimentación suficiente. Las siguientes frases del personal ejemplifican este sentir:

- “El principal riesgo de salud que tenemos aquí es por la mala alimentación y el poco descanso”.
- “Aquí el principal problema es el estrés y la colitis que nos da por la comida que está muy mala y por eso nos quedamos sin comer. En el hospital hay personas que están aisladas por tuberculosis y no nos dan cubre bocas, guantes, y les tenemos que estar llevando sus comidas sin protección”.
- “Los problemas de salud más frecuentes, son: gastritis, lumbalgia, migraña, desgaste de articulaciones de las rodillas y problemas psicológicos”.

A la pregunta ¿alguna vez ha sido herido desempeñando este trabajo?, sólo 10.3% respondió que sí, sin existir diferencias significativas en este rubro por género. De estos, 68% afirmó que habían resultado heridos/as a causa de una agresión. Asimismo, 31.6% dijo que había sufrido algún tipo de accidente en el desempeño de su trabajo. Tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género en esta respuesta. Los accidentes, aunque percibidos como un riesgo constante en el trabajo del Personal de Seguridad, son vistos como una limitación para poder

<sup>49</sup> No se reportaron casos de tuberculosis.

permanecer en la carrera penitenciaria. Así lo muestran las expresiones recabadas durante los grupos focales:

- “Te restringen por estar lesionado y por pedir incapacidades. Ahorita son más recurrentes las incapacidades porque nos pegó anímicamente el cambio y necesitamos medicamentos controlados por depresión, por problemas de alcohol y drogas”.
- “Varios compañeros, como yo, hemos tenido accidentes al caernos en los traslados”.
- “Yo estoy enfermo de la rodilla y del oído; me dijeron que por eso no puedo ascender a otro grado”.
- “Hay personas que han quedado discapacitadas por su trabajo y no las valoran en la institución”.
- “A un compañero se le paralizó la cara y se le volteó. Un compañero murió de un infarto y otro de un derrame cerebral y, aun en estos casos, no tenemos apoyo por parte de nuestros mandos”.
- “La mayoría nos hemos enfermado de las rodillas porque estamos laborando para arriba y para abajo y se desgastan los cartílagos, pero, si pides una incapacidad por enfermedad o por accidente, te castigan y te mandan a otro penal”.
- “Hay enfermedades que no están contempladas para que te den una jubilación y hay compañeros que se tienen que retirar y tienen que correr con sus gastos. A un compañero lo incapacitaron y le quitaron su sueldo”.
- “Una compañera se cayó al venir para acá y se incapacitó y no puede venir a hacer los trámites, pero te exigen que te presentes como estés”.

Al preguntar sobre los servicios médicos, fue posible apreciar que, aunque un porcentaje alto (52.9%) del personal ha recibido atención en el centro penitenciario, la calificación sobre los servicios es heterogénea. 54% del personal que afirmó haber recibido atención médica en alguno de los centros, la calificó como “buena”, 25% como “regular”, 8.3% como “muy buena” y 12.6% como “mala” o “muy mala”. A la vez, 65.3% afirmó que recibió los medicamentos que requería. Sin embargo, durante los grupos focales, el personal señaló que no tienen acceso regular a los servicios médicos del Centro penitenciario, sino que sólo pueden hacer uso de ellos en casos de emergencia. En cambio, si se da el caso de tener algún malestar, deben esperar a terminar su jornada para acudir a la clínica del servicio social o a un médico particular. Dado que no tienen posibilidades de ingresar medicamentos, esto representa un problema en caso de sufrir algún dolor de cabeza o malestar estomacal.

Durante uno de los grupos focales, una mujer custodia dijo: “hace falta un botiquín para el personal y que hubiera una revisión médica para nosotras porque yo nunca me hago estudios. También necesitamos atención psicológica porque nosotras le hacemos de médicos, maestros y psicólogos de las PPLs pero nosotras también estamos lejos de nuestras familias”. Otro Custodio expresó: “Nuestro trabajo es importante, pero, si no estamos bien física y mentalmente, no puede uno hacer bien el trabajo. Salimos tensionados y llegamos a nuestras casas tensionados. Necesitamos atención psicológica y una zona donde podamos dormir y descansar bien”.

Una de las preocupaciones de los custodios fue el uso de máquinas de rayos que deben atravesar en los puestos de revisión cada vez que ingresan o salen del centro. La percepción de algunos es que estos rayos son dañinos para la salud, no obstante que deben pasar por estas máquinas varias veces al día.

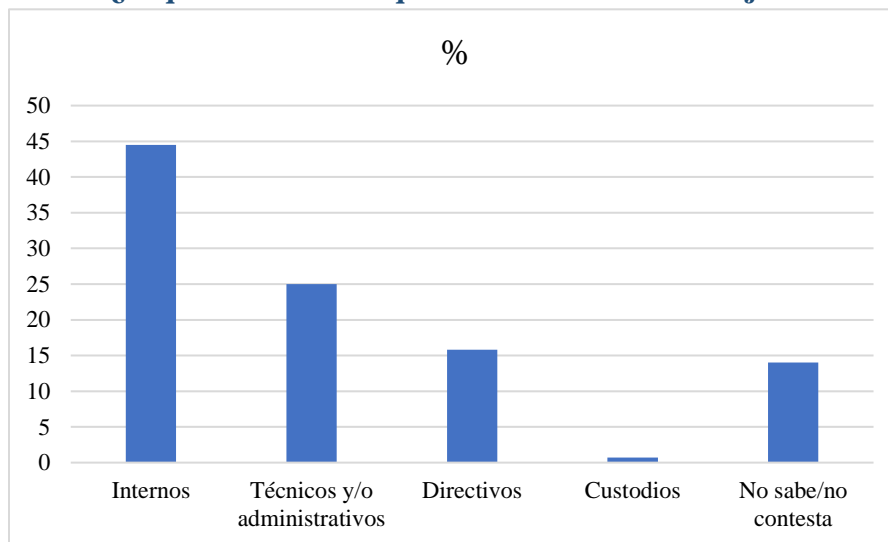
- “Necesitamos apoyo para personas que tienen cáncer porque sabemos que los rayos sí nos afectan, pero si uno pide una incapacidad, nos amenazan con darnos de baja”.
- “Para enfermedades como el cáncer, sólo te dejan ir a tratamiento cuando estás fuera del servicio. Y una comandante dijo: “las que tenemos problemas de salud nos van a correr porque no estamos en buen estado, pero no toman en cuenta que el desgaste es por el trabajo que nos enferma”.

### **Relación con las personas privadas de la libertad**

Una parte fundamental para el buen funcionamiento del sistema penitenciario es la existencia de una buena relación entre el personal penitenciario y las personas privadas de la libertad. Como afirma la ONU (2010: 106) en el Manual para Líderes de Prisiones: “Es generalmente aceptado que la seguridad en las prisiones depende de lograr un ambiente positivo que fomente la cooperación de los prisioneros.” Dada la importancia que tiene la relación entre el personal y las personas privadas de la libertad, en este estudio se incluyeron varias preguntas sobre esta relación, sobre la percepción de los custodios acerca de las condiciones de reclusión, del uso de amonestaciones y la función que desempeñan frente a las personas privadas de libertad. En última instancia, el objetivo del sistema penitenciario, según nuestra Constitución, es lograr la reinserción de las personas sentenciadas. Sin embargo, para lograr este objetivo es fundamental que exista una buena relación entre el personal y las personas privadas de la libertad.

Como se ha mencionado en otros rubros, la percepción del Personal de Seguridad es que mientras que las personas privadas de la libertad son lo más relevante para la institución, ellos son el último eslabón, en términos de importancia, para la institución. Como muestra la siguiente gráfica, a la pregunta, ¿A quién cree usted que la institución trata mejor?, 44.49% de los encuestados respondió que “a los internos”. En contraste, sólo dos personas (0.7%) indicaron que “los custodios” eran los mejor tratados por la institución. Asimismo, 25% señaló que los Técnicos y/o los Administrativos son los mejor tratados, seguido de los Directivos con un 15.8%.

### ¿A quién cree usted que la institución trata mejor?



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

En el mismo sentido, a la pregunta: ¿Considera que los internos gozan de más derechos que usted?, 61.4% de las personas encuestadas respondió que “sí”. A la vez, si bien 56.6% de las personas encuestadas afirmó que la vida que llevan los custodios es “mejor” que la de las personas privadas de la libertad, 22% dijo que la vida como custodios era igual a la vida de los internos y 16% respondió que la vida de los custodios era peor que la vida de los internos.<sup>50</sup>

Los grupos focales aportaron precisiones sobre este tema. Por una parte, fue posible constatar la situación de desigualdad que siente el Personal. Además, pudo verse que los custodios perciben que la nueva Ley de Ejecución Penal los puso en desventaja frente a las personas privadas de la libertad. Al respecto, las siguientes frases, expresadas durante los grupos focales resultan reveladoras:

- “El nuevo sistema protege más a los internos, les da más derechos y eso hace más difícil el desempeño de mi trabajo”.
- “La violencia es necesaria, pero por derechos humanos ya nadie se atreve. Los internos tienen mejor vida que los custodios: tienen comida, atención médica, visitas y no trabajan”.
- “Los derechos humanos son sólo para las PPLs, no para nosotros. Yo haría un cambio en la nueva ley penal para quitarles sus canchales y que se volvieran a llamar internas”.
- “En dos ocasiones he amonestado verbalmente a dos PPLs y la comandante les dio la razón a ellas. Yo me sentí vulnerable y más cuando una compañera me dijo: a esas PPLs no se les amonesta”.

<sup>50</sup> La pregunta que se les formuló fue: ¿Considera usted que la vida que lleva aquí como custodio es mejor, igual o peor que la de los internos?

- “A los internos les dan mejores alimentos y les dan uniformes más seguido que a los custodios. También tienen actividades deportivas y música para desestresarse y nosotros no”.
- “No entiende uno a la nueva ley porque las PPLs nos exigen cosas que nosotros no les podemos dar; es mucha responsabilidad. Yo no me puedo apegar a una ley en la que no confío”.
- “Los PPLs nos vacilan porque no sabemos a qué tienen derecho ellos y a qué tenemos derecho nosotros. Ha habido mandos que nos dicen que nosotros debemos aguantar que nos escupan, que nos mienten la madre, que nos avienten comida o excrementos, pero eso depende del mando que te toque”.
- “Los PPLs que tienen dinero meten amparos, por eso a ellos se les da una mayor atención”.
- “Nosotras recibimos menos de lo que merecemos. Los eventos que les hacen a las señoras son mucho mejores que los que nos hacen a nosotras las custodias”.

La encuesta incluyó algunas preguntas sobre las rutinas de las personas privadas de la libertad. Es posible ver con estas preguntas que, según la mayoría de las personas encuestadas, las personas privadas de libertad permanecen entre 22 y 23 horas en sus estancias. 69.85% de los encuestados respondió que éstas pueden salir al patio entre una y dos horas al día, 16.90% dijo que más de tres horas y 6.99% declaró que menos de una hora.<sup>51</sup> Al preguntar si las horas de encierro en sus estancias les parecían adecuadas, pocas o muchas, 71.3% afirmó que le parecían “adecuadas”, 14.71% respondió que eran “pocas”, 8.82% respondió que son “muchas” y 5.15% no contestó o no supo. Al ser cuestionados respecto a si la cantidad de actividades que tienen las personas privadas de la libertad durante el día son suficientes, 82.4% dijo que “sí” mientras que sólo el 17.3% respondió que “no”.

También se incluyeron algunas preguntas sobre la percepción de justicia respecto a la situación de las personas privadas de libertad, en términos del trato que reciben y la sanción que cumplen. A la pregunta: en su opinión ¿la mayoría de los internos merecen estar en este centro?, 40.07% respondió que no sabía y 43.7% respondió que “sí”. En cambio, 16.2% respondieron que la mayoría de las personas privadas de la libertad “no” merecen estar en ese centro. También se preguntó si las personas privadas de la libertad reciben más, menos o lo que se merecen. A esto, 51.1% del personal encuestado afirmó que las personas privadas de la libertad reciben más de lo que se merecen, 2.2% dijo que reciben menos de lo que merecen y 42.6% respondió que los internos reciben “lo que se merecen”.<sup>52</sup>

A la pregunta ¿Alguna vez ha sentido lástima por la vida que tienen aquí los internos?, 79% de los encuestados respondió que “no”, mientras que 18.8% dijo que “sí”. La diferencia en las respuestas

---

<sup>51</sup> 6.25% no sabe o no contesta.

<sup>52</sup> 4% no sabe o no contesta.

que obtuvimos a esta pregunta por parte de los custodios hombres y mujeres no resultó estadísticamente significativa.

Sobre el uso de sanciones disciplinarias impuestas por el Personal de Custodia a las personas privadas de libertad, es posible ver que los reportes y las amonestaciones verbales son las sanciones más utilizadas. A la pregunta: ¿podría decirme cuál es la medida disciplinaria que se aplica con mayor frecuencia?, 54% afirmó que la amonestación verbal, seguida de los reportes en expediente o notas informativas con 16.18%, la prohibición de salir al patio con 7.35%, el uso del aislamiento con 6.25%, la remoción de actividades 3.68% y la cancelación de visitas familiares con 3.68%. A su vez, 5.88% dijo no saber o no respondió a la pregunta mientras que 1.10% dijo que “ninguna medida” era la más frecuente.

También se planteó al personal el siguiente hipotético: Si un interno lo amenaza o le alza la voz, ¿usted, generalmente (...)?, a lo que 46.3%, respondió que levantaría un reporte por escrito, 42.2% dijo que lo amonestaría verbalmente, 4.4% que ignoraría al interno y 0.7% utilizaría el aislamiento. Sólo una persona señaló que su respuesta sería golpear y otra señaló que le impediría salir al patio. Sin embargo, a pesar de que las amonestaciones verbales fueron la segunda respuesta más frecuente a esta pregunta, 80.1% de los encuestados señaló que este tipo de respuestas se utilizaba “muy frecuentemente” para controlar o contener a las personas privadas de la libertad. Asimismo, al ser preguntados sobre cómo reaccionarían frente a la agresión que una persona privada de la libertad pudiera dirigir contra otra, 26% indicó que los separaría, 26% dijo que daría aviso a su superior, 22.43% que amonestaría verbalmente al agresor, 6.62% que defendería al agredido, 6.62% dijo que intervendría sólo si se tratara de una agresión grave y, 4.8% afirmó que levantaría un reporte.<sup>53</sup>

El uso de la fuerza, como señala la ONU (2010: 106), no es útil para garantizar la seguridad, sino que a menudo incrementa los incidentes violentos entre la población. Sin embargo, la encuesta arrojó datos preocupantes en este sentido. 43.7% de los custodios declararon estar “muy de acuerdo” con el uso de la fuerza física para controlar o contener a las personas privadas de la libertad, en determinadas situaciones. Mientras que 25.4% declaró estar “algo de acuerdo”, 11.7% “poco de acuerdo” y 18% “nada de acuerdo”. Las palabras de uno de los custodios que participó en los grupos focales permiten observar que el uso de la fuerza física se halla normalizado: “A veces hay que golpear a los internos un poco para evitar que otros internos hagan justicia por su propia mano y los lastimen más. También hay que golpearlos a veces porque el personal es insuficiente”. Y, a la pregunta: “en este u otro centro federal en el que usted ha trabajado, ¿los custodios han tenido la necesidad de (...) para controlar a los internos?”, 8.5% respondió que “sí” a las “cachetadas”, 8.5% a las “patadas” y 7.4% a los “puñetazos”, mientras que, para otro tipo de maltratos como quemaduras, sumergir en agua o utilizar la asfixia, 98% de los custodios respondió que “no” han tenido la necesidad de utilizarlos.

---

<sup>53</sup> 2.56% no sabe o no contesta.

La encuesta buscó evaluar el conocimiento de la LNEP en relación con el uso del aislamiento como sanción disciplinaria. Las respuestas muestran confusión sobre los alcances y contenidos de la misma. La LNEP (art. 41) contempla el aislamiento como una sanción disciplinaria que puede ser aplicada de forma extraordinaria (sujeto a criterios de proporcionalidad, racionalidad y necesidad).<sup>54</sup> La Ley, además, establece que no puede ser por tiempo indefinido ni por más de 15 días continuos. Asimismo, establece que dicha sanción está prohibida para mujeres embarazadas o que tengan hijos viviendo con ellas al interior del Centro Penitenciario.<sup>55</sup> Sin embargo, el reglamento aún vigente, establece otras reglas sobre la aplicación de esta sanción, lo que podría explicar la confusión del personal.

Sobre el tiempo máximo que puede emplearse el aislamiento como medida disciplinaria, 44% de las y los Custodios respondió que no había aislamiento, o bien, que dicha medida estaba prohibida. En cambio, 20.6% declaró que el límite era entre una y dos semanas, 14.3% dijo que entre un día y una semana y 11.4% respondió que más de dos semanas. Es importante mencionar que 8.09% de los encuestados dijo no saber o no contestó la pregunta y que sólo el 1.47% declaró que el límite lo decidía el Comité Técnico o el juez. Al preguntar: ¿Considera usted que en este centro se cumple esta regla? (en relación a la respuesta que ellos habían dado previamente), 48.2% de las personas dijo que “sí” mientras que 33% no supieron responder o no contestaron la pregunta. De nuevo, 8% señaló que el aislamiento estaba prohibido o que no se utilizaba.

Al ser cuestionados sobre si sentían miedo de amonestar a alguna persona privada de la libertad dependiendo de quién fuera esa persona, 74.6% de los encuestados dijo no sentir miedo, mientras que el 22% declaró lo contrario. El porcentaje de mujeres que declararon sentir miedo es mayor que el de los hombres. Sin embargo, no se encontró diferencia estadísticamente significativa entre las respuestas de ambos sexos. Al preguntar si todas las personas privadas de la libertad reciben el mismo trato, 77.2% afirmó “sí” mientras que 22.43% respondió lo contrario.

La igualdad de trato entre las personas privadas de libertad fue un tema que surgió durante los grupos focales. Ahí, como se muestra a continuación, se expresaron opiniones en el sentido de que algunas personas privadas de la libertad tienen privilegios, dependiendo de su capacidad económica o de su posición en el grupo delictivo al que pertenecían.

- “Las medidas disciplinarias se aplican dependiendo de quién se trate: si es un líder, no se aplican como deberían ser”.
- “El trato que reciben los internos depende de su situación económica”.
- “En algunos módulos, los superiores hacen distinciones entre los internos”.
- “Los autores intelectuales de los delitos, los políticos y los narcos reciben mejor trato”.

---

<sup>54</sup> El artículo 41 de la LNEP establece las sanciones disciplinarias que pueden ser aplicadas. El reglamento en cambio contempla (en su art. 80), otras como la suspensión parcial de estímulos de 3 a 30 días, además de no establecer límites sobre las restricciones o hacerlo de otra forma.

<sup>55</sup> Véase Ley Nacional de Ejecución Penal, artículos 41, 42 y 43.

También se preguntó al personal su opinión sobre la importancia que tienen las visitas familiares para las personas privadas de la libertad. Casi la totalidad de los encuestados (96%) afirmó que las visitas familiares eran “muy importantes” para el bienestar de las personas privadas de la libertad mientras que 2.9% las consideran “poco importantes”. Asimismo, 48.2% de los custodios señaló que el que los internos tengan pocas actividades “dificulta” su trabajo mientras que 39.71% declaró que “facilita” su trabajo. Las siguientes frases, recabadas durante los grupos focales, tocan estos temas:

- “Es muy importante que los internos reciban visitas; cuando las reciben, baja la agresividad y son más cooperadores”.
- “El que los internos tengan pocas actividades dificulta nuestro trabajo porque gastan menos energía y entonces hay más riñas”.

En cuanto a las revisiones de las estancias de las personas privadas de la libertad, y la frecuencia con las que estas se llevan a cabo, 38.6% respondió que las revisiones eran sorprendidas e irregulares, 23.9% dijeron que eran todos los días, 19.1% indicaron que eran cada semana, 9.9% “cada mes”, 5.51% “cada quince días” y 0.74% “cada dos meses”. La respuesta de uno de los custodios durante los grupos focales ayuda a entender la disparidad de estas respuestas. Al preguntar sobre la frecuencia con que se hacen las revisiones, respondió: “todos los días, pero no a todos los internos”.

Otro de los temas en relación con las personas privadas de la libertad que surgió durante los grupos focales es el hecho de que los custodios no tienen permitido establecer relaciones con las personas privadas de la libertad. Esto se entiende como que no pueden sostener conversaciones a riesgo de ser amonestados. El Artículo 72 del reglamento, establece: “Se prohíbe toda relación del personal del Centro Federal con los internos, sus defensores, representante común, personas de confianza o quienes estén acreditados como visita en cualquiera de sus modalidades, fuera del ejercicio de sus funciones”. Asimismo, la comunicación del Personal de Seguridad con las personas referidas deberá limitarse a la emisión de órdenes y la respuesta al acatamiento de las mismas. El artículo 18 del Manual repite esta prohibición. Ello, sin embargo, es contrario a los modelos de seguridad penitenciaria, recomendados a nivel internacional.<sup>56</sup> Por ejemplo, el modelo de seguridad dinámica mencionado antes, se apoya en la idea de que exista un intercambio entre Custodios y personas privadas de la libertad de tal forma que ello permita que las autoridades estén mejor preparadas para responder de forma eficiente en casos de incidentes que pongan en riesgo la seguridad del centro, sus autoridades o de las personas privadas de la libertad. El modelo de seguridad dinámica propuesto en el Manual para Líderes de Prisiones (ONU, 2010: 106) incluye: desarrollar mejores relaciones con los prisioneros, reencausar la energía de los prisioneros hacia trabajos y actividades constructivas, proveer un régimen decente y balanceado, que incluya programas individualizados

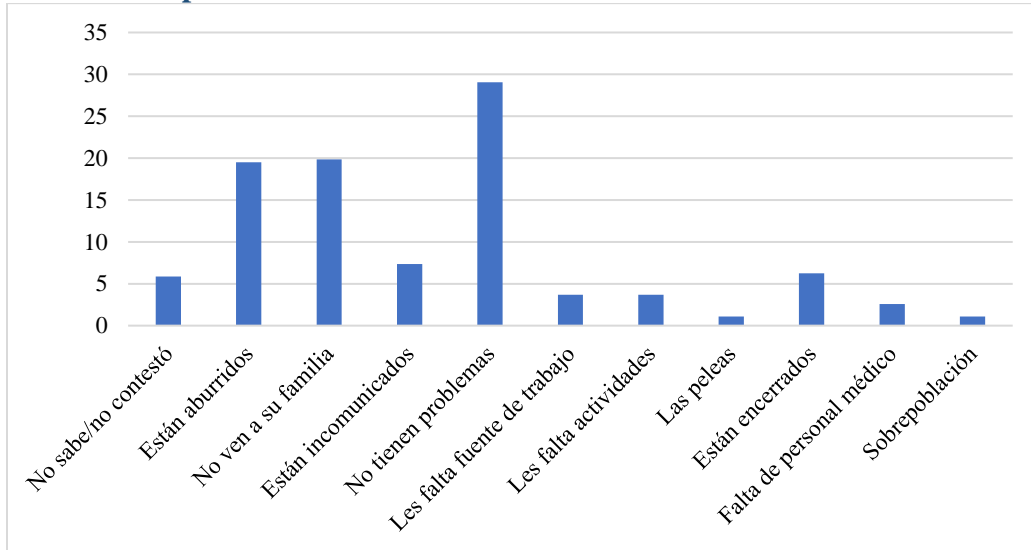
---

<sup>56</sup> Véase: ONU, United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC, 2010), Handbook for Prison Leaders: A Basic Training Tool and Curriculum for Prison Managers Based on International Standards and Norms.

y, establecer una proporción adecuada entre autoridades y prisioneros. Las normas vigentes en los centros penitenciarios de nuestro país, sin embargo, no permiten que un modelo así se desarrolle.

A los entrevistados se les preguntó también: ¿cuál es el principal problema de la vida de los internos en este centro? La respuesta más frecuente, como se muestra en la siguiente gráfica, fue “no tienen problemas”, (29%), seguida de “no ven a su familia”, (19.8%), “están aburridos”, (19.5%), “están incomunicados”, (7.3%), y “están encerrados” (6.5%).

**Desde su punto de vista, ¿cuál es el principal problema de la vida de los internos en este centro?**



Fuente: Primera Encuesta a Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social, 2017.

Por último, se preguntó al personal sobre los efectos del encarcelamiento en las personas privadas de la libertad. A la pregunta: ¿Usted cree que los internos, cuando salen de este centro, están...?, 31.62% respondió “en las mismas condiciones para obtener un empleo que cuando entraron”, 30.15% dijo que “en mejores condiciones que cuando entraron” y 20.2% dijo que “en peores condiciones que cuando entraron”.

### Centros tradicionales y CPS

Cerca de 30% de las personas habían tenido la experiencia de trabajar tanto en un centro tradicional como en un Centro de Prestación de Servicios. A estos se les preguntó: ¿en qué tipo de centro se ha sentido mejor? 60% de las personas (48) respondieron que “en los centros tradicionales”, mientras que 33.8% (27 personas) señaló que en los CPS y 6.3% dijo que no sabía o no quiso responder. De las 48 personas que dijeron preferir los centros tradicionales, 54.2% dijo que era porque les daban “más seguridad y protección al personal”, 20% señaló que había “un mejor trato con los jefes”, 10% señaló la “cercanía con su familia”, 8.3% porque existen “mejores sueldos y/o prestaciones laborales” y 4.2% por la normatividad o los reglamentos. De las 27 personas que afirmaron preferir el trabajo en los CPS, 51% dijo que era porque hay “mejores instalaciones”, 40.7% “porque hay más seguridad y protección para el personal”, y 3.7% dijeron que tenían

“mejores sueldos y/o prestaciones laborales” y “un mejor trato por parte de los jefes”. Durante los grupos focales también se abordaron las diferencias entre ambos centros. Al comparar sus actividades en un centro CPS con las de uno tradicional, se señaló que en los primeros existe un monitoreo centralizado que prescinde del personal, mientras que en los segundos hay más actividades a cargo del personal. Una mujer Custodia afirmó que los centros tradicionales le parecen mejor que los CPS porque son más pequeños, tienen menos traslados, el trato al personal es mejor y le permite estar más cerca de su familia. Otros custodios expresaron:

- “Nos convencen de venir a este centro CPS por la tecnología y las instalaciones, pero el sistema se cae y tiene muchas anomalías. El trabajo no fluye porque el sistema de las esclusas no sirve. La tecnología crea burocracia y papeleo, además hace que nos tengamos que registrar 10 o 15 veces”.
- “Lo que no me gusta de este centro CPS es que hay mucha prepotencia: para que te den un vaso de agua, necesitas un *ticket* o para que te den café. Dependes de la empresa que administra y tratan mejor a los empleados de la empresa que a nosotros y, si queremos más comida, no nos la dan”.
- “En los tradicionales dan mejor comida que en los CPS. Aquí dan mejor comida a los internos”.

En este capítulo hemos analizado las condiciones de vida y de trabajo del Personal de Seguridad y Custodia. En los dos siguientes, abordaremos las del Personal Técnico y Jurídico y las del Personal Directivo. Al final, formularemos una serie de conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio realizado.

## CAPÍTULO II

### El Personal de las Áreas Técnica y Jurídica

#### Introducción

En este capítulo se analiza la información obtenida de los grupos focales realizados con el personal adscrito a las **Áreas Técnicas y Jurídicas**. El número de grupos focales realizados y de personal que participó en ellos, se muestra en el cuadro siguiente:

#### Grupos Focales realizados con Personal Técnico y/o Jurídico

Centros Federales	Núm. de Grupos Focales	Núm. de Participantes
CEFERESO Núm. 1 “Altiplano”	2	24
CEFERESO Núm. 16 “CPS – Femenil Morelos”	2	24
CEFERESO Núm. 2 “Occidente”	3	29
CEFERESO Núm. 12 “CPS – Guanajuato”	2	24
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>101</b>

De acuerdo con Reglamento de los Centros Penitenciarios Federales de Readaptación Social el titular del Área Técnica de los Centros tiene las siguientes atribuciones:

- I. Proponer y aplicar los programas de tratamiento para los internos;
- II. Supervisar y coordinar la elaboración del estudio clínico-criminológico o de personalidad de cada interno;
- III. Plantear al Consejo la clasificación, reclasificación y traslado de los internos;
- IV. Otorgar atención médica y psicológica a los internos, y
- V. Las demás actividades que determinen el Reglamento y las disposiciones aplicables, así como aquéllas que le asigne el Director General.<sup>57</sup>

Sobre el titular del Área Jurídica, el mismo Reglamento establece que son sus facultades:

- I. Representar legalmente al Centro Federal en asuntos jurisdiccionales, contenciosos administrativos y ante toda clase de autoridades administrativas y judiciales, así como atender los asuntos de orden jurídico que le correspondan;
- II. Dar respuesta a los requerimientos que las autoridades competentes formulen al Centro Federal;

---

<sup>57</sup> Reglamento de los Centros Penitenciarios Federales de Readaptación Social, artículo 16.

- III. Operar el sistema administrativo de registro de los internos, en los términos del Reglamento, el Manual respectivo y demás disposiciones aplicables;
- IV. Integrar, sistematizar y actualizar el expediente único de cada interno y dar seguimiento a su situación jurídica, y
- V. Las demás actividades que determinen el Reglamento y las disposiciones aplicables, así como aquéllas que le asigne el Director General.

A la vez, la Ley Nacional de Ejecución Penal establece como derechos de las personas privadas de la libertad, entre otros (artículo 9): Recibir asistencia médica preventiva y de tratamiento para el cuidado de la salud, atendiendo a las necesidades propias de su edad y sexo (...); efectuar peticiones o quejas por escrito, y en casos urgentes, por cualquier medio a las instancias correspondientes (...); participar en la integración de su plan de actividades, el cual deberá atender a las características particulares de la persona privada de la libertad, en el marco de las condiciones de operación del Centro Penitenciario.

Mientras que al Personal de Seguridad le corresponde mantener el orden y salvaguardar las vidas del centro penitenciario, el Personal Técnico y Jurídico es el que debe llevar a cabo las tareas fundamentales para lograr una efectiva reinserción social de las personas privadas de la libertad. Sin embargo, un importante número de estudios muestra que el número de incidentes de violaciones de las normas en las prisiones puede ser reducido dando a las personas privadas de la libertad tratamientos de comportamiento adecuados (French & Gendreau, 2006, Gendreau & Keyes, 2001). Es decir que el trabajo que realiza el Personal Técnico es fundamental no sólo para dar cumplimiento a las obligaciones por parte de las instituciones en términos de los derechos de las personas privadas de la libertad, sino también para lograr el buen funcionamiento de los centros. Aun así, poca atención ha sido puesta en las labores que realiza el personal de estas áreas o de las condiciones en que las lleva a cabo.

Sin desconocer que la problemática específica que enfrenta el personal de cada una de estas áreas tiene particularidades que son propias de su función, resulta importante destacar las coincidencias que encontramos tanto entre el personal Técnico y Jurídico y el personal de Seguridad y Custodia. Podríamos incluso decir que muchas de las diferencias que encontramos son más bien de grado, que diferencias en la naturaleza de los problemas. Ciertamente, los problemas más graves y el nivel más elevado de desgaste y frustración, lo encontramos entre el personal de Seguridad, pero el resto del personal enfrenta problemas muy similares. Aun cuando el nivel de desgaste sea menor, el nivel de preocupación, molestia e insatisfacción es muy similar. También son similares las razones que generan molestia, como podrá constatarse en los testimonios que hemos transcrito en el presente capítulo.

Nos referimos a un nivel menor de desgaste con relación al Personal de Seguridad, principalmente porque las jornadas de trabajo no llegan al exceso de las 30 horas, lo cual no significa que, en términos relativos, el personal Técnico y Jurídico no considere que su carga y jornadas de trabajo son excesivas, como más adelante veremos.

La diferencia principal entre el trabajo que desempeña el personal Técnico y el Jurídico, consiste en que los primeros desempeñan su trabajo en el interior del Centro y en contacto directo con las personas privadas de libertad, a diferencia del personal Jurídico que permanece en el área de oficinas y sólo acude al interior cuando tiene que hacer alguna notificación a las personas privadas de la libertad en relación con algún trámite, alguna petición, o bien debido a algún cambio en su situación jurídica. En este sentido, los primeros dicen experimentar un mayor nivel de estrés y estar sujetos a medidas de control más rigurosas que los segundos. Sin embargo, el personal Jurídico también señaló sentirse expuesto a riesgos, para los que no siempre se sienten bien protegidos y equipados, especialmente cuando deben acompañar a alguna persona privada de la libertad a alguna audiencia fuera de la institución o cuando deben notificarlos de alguna resolución judicial. Por su parte, los Técnicos refieren que carecen del material que requieren para poder desarrollar las actividades que les corresponden. Además, señalan que el personal de Custodia es insuficiente y, por tanto, no tienen capacidad trasladar a los PPLs a las áreas donde se llevan a cabo dichas actividades.

A continuación, citamos los testimonios que recabamos del Personal Técnico y Jurídico en los grupos focales que participaron. Hemos organizado la exposición de los datos a partir de los temas que fueron mencionados de manera recurrente en dichos grupos y sobre los cuales había consenso entre la mayoría de los participantes. Como podrá notarse, algunos temas fueron específicamente mencionados por el Personal Técnico mientras que otros por el Jurídico, sin embargo, hubo otros que fueron indistintamente abordados por ambos. Asimismo, como se mencionó, muchos de los temas fueron también señalados por el Personal de Seguridad.

### **Vida y Condiciones de trabajo**

Tanto el Personal Técnico como el Jurídico mencionó que no cuenta con el equipo y el material suficiente para poder desempeñar las labores que les corresponden. Estas limitaciones generan estrés y preocupación porque muchas veces les impide cumplir adecuadamente con sus responsabilidades y desempeñar debidamente su trabajo. Escuchemos lo que dijeron a este respecto:

- “En el Área Jurídica no tenemos computadora, ni impresora, ni tinta. Yo tengo seis meses aquí y no tengo ni un escritorio”.
- En un grupo de Técnicos, señalaron: “no hay mobiliario para oficinas. Llega un momento en que uno se acostumbra y ya no se tiene que confrontar o sentir mal todo el tiempo y, aunque quieras, no puedes cumplir con tu trabajo y las actividades se tienen que cancelar. No hay mesas, pizarrones, ni nos dan el material didáctico para poder impartir clases a las internas. Nosotras trabajamos con hojas recicladas”.

- “Solo hay tres médicos y trabajan 24 x 24. Ya están fatigados por falta de medicamentos. A veces, los familiares los mandan, pero ocasiona más trabajo y conflictos al personal que tiene que distribuirlos”.
- “Somos Personal Técnico, pero no tenemos material didáctico, ni Internet, ni libros o revistas. Los maestros no pueden traer material de lectura ni pruebas de psicometría porque no se los permiten”.
- “Cuando atiendes como médico a pacientes con tuberculosis o VIH tienes riesgos, pero no te los cubren. No hay condiciones adecuadas ni para protegerte en Rayos X y el equipo del servicio médico es tan viejo que parece de museo”.
- “Sufrimos mucho porque no dan presupuesto a este centro y no hay recursos para las actividades. Te frustras porque no hay manera de hacer tu trabajo; no hay material didáctico ni para fechas festivas”.
- “El equipo que tenemos es insuficiente: faltan computadoras, impresoras y que nos dejen hablar por teléfono o celular pues estamos incomunicados con nuestras familias”.

El estudio de French & Gendreau (2006), en el que se llevó a cabo un meta análisis de 68 estudios en el tema sobre el tratamiento de personas privadas de la libertad, se concluye que los programas de tratamiento adecuados no sólo logran disminuir el número de incidentes de violaciones a las normas dentro de las prisiones, sino que también están asociados a una reducción de los casos de reincidencia. Resulta preocupante que siendo una de las claves para el buen funcionamiento de las prisiones y del cumplimiento del objetivo de reinserción social, no existan las condiciones para que el personal del Área Técnica lleve a cabo de forma adecuada su trabajo.

Por su parte, el Personal del Área Jurídica mencionó algunas deficiencias específicas que dificultan su trabajo, como son la falta de una organización y distribución apropiada del mismo y la falta de interés por parte de sus superiores para resolver los problemas.

- “En el Jurídico, somos 56 abogados, pero el trabajo está mal distribuido y la responsabilidad siempre la delegan los jefes sobre nosotros. Cada uno llevamos 30 expedientes y hacemos diligencias, visitas carcelarias, requerimientos, etc.”.
- “En el Jurídico nos gustaría que nuestros jefes tuvieran su propio criterio porque aquí dependemos más de las decisiones del personal de Seguridad”.
- “Hay malas políticas en el centro porque las quejas, requerimientos y amparos que nos toca atender a los Jurídicos, podrían haberse resuelto si hubiera la atención médica oportuna para las PPLs”.
- “Para los abogados es mucha carga de trabajo aquí: apenas contestas un requerimiento y ya te está llegando otro y otro. Ya llegas a tu oficina con apatía por la carga de trabajo porque además te exigen que respondas de inmediato o te cobran una multa de 5 mil pesos”.

Para el Personal Técnico, uno de los factores que dificulta su trabajo es que el Personal de Seguridad, debe trasladar a los PPLs a las actividades que ellos/as imparten. Sin embargo, la

insuficiencia del Personal de Custodia hace que esto no sea siempre posible. También señalan que es insuficiente el personal para impartir todas las actividades que deberían impartirse, no obstante que la Ley Nacional de Ejecución Penal, aprobada en 2016, establece que: “se busca regular de manera detallada, los distintos ejes sobre los que se desarrollará el sistema de reinserción social del sentenciado pasando por la educación, el trabajo, la capacitación para el mismo, la salud, el deporte y el respeto a los derechos humanos, como componentes claves de la reinserción social del sentenciado, así como la responsabilidad de las autoridades penitenciarias para dar cumplimiento a este imperativo constitucional...”.<sup>58</sup> Al respecto, el Personal Técnico señaló lo siguiente:

- “No se puede cumplir con las actividades y los horarios de las actividades artísticas por la falta de personal de Custodia. Ellos están alterados, nerviosos, pues sólo hay un Custodio por módulo y no se da a vasto”.
- “Para los custodios, llevarlos a actividad es su última prioridad y los PPLs se amparan por falta de actividad y tienes que justificar que sí estuviste, pero no te los pudieron traer. Los que pueden, se amparan, y los que no, son los que gritan, se quejan, y el personal no puede hacer mucho”.
- “El maestro sufre porque no hay suficiente personal y no tiene apoyo de los custodios. También sufrimos porque la infraestructura es muy vieja y hay mucha humedad”.
- “No podemos salirnos de nuestra área y tampoco acceder a los internos, sólo cuando el personal nos los lleva”.
- “En actividades laborales, la carga es muy pesada, tenemos grupos de 26 PPLs para hacer artesanías y diversos productos. Es muy difícil estar ahí adentro de 9 a 5 sin salir, es muy pesado... sale uno loco”.
- “El equipo Técnico somos 200 en total: psicología, trabajo social, pedagogía, odontología, medicina, etc. Estamos rebasados para poder hacer el trabajo educativo y cultural para los PPLs. Se dieron muchas plazas, pero no coinciden con el perfil. Hay abogados y psicólogos trabajando en la administración”.

En relación con las dificultades que el Personal Técnico refirió para poder ofrecer un plan integral de actividades a todas las personas privadas de libertad, cabe hacer mención de la Recomendación recientemente emitida por la Comisión Nacional de Derechos Humanos que, sobre este punto, recomendó: “Realizar de inmediato una evaluación sobre los requerimientos de los CEFERESOS ‘CPS’ para que todas las personas privadas de la libertad tengan acceso a las actividades de carácter laboral, de capacitación, educativas y deportivas necesarias para alcanzar el objetivo de reinserción social establecido en el artículo 18 constitucional. Con el resultado de la evaluación, realizar las gestiones conducentes para la contratación del personal, la habilitación de instalaciones, la

---

<sup>58</sup> Dictamen de las Comisiones Unidas de Justicia, de Derechos Humanos; de Gobernación; y de Estudios Legislativos que contiene el Proyecto de Decreto por el que se expide la Ley Nacional de Ejecución Penal, Senado de la República, pág. 10. Subrayado añadido por las autoras de este estudio.

adquisición de equipo y material que se requiera, así como para la celebración de convenios de colaboración con instituciones públicas y privadas que, en su caso, estén en posibilidad de coadyuvar con esa tarea, informando de manera bimestral sobre el avance de las gestiones que permitan en el tiempo más breve cumplimentar este punto recomendatorio”.<sup>59</sup>

Otras dificultades que mencionaron son las que tienen debido a la prohibición de llevar alimentos y medicinas a su área de trabajo, así como en relación con la calidad del servicio de transporte que la institución les presta. Como se mencionó anteriormente, el artículo 74 del Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social establece que “Se prohíbe al personal del Centro Federal, internos y visitantes: I. Introducir al Centro Federal dinero, alimentos, sustancias y cualquier objeto no autorizado por el Consejo en los términos previstos en el Manual respectivo.” Sin embargo, como se muestra enseguida, la comida proporcionada por los Centros es insuficiente además de que se carece de acceso a los servicios médicos.

- “No nos dejan salir a tomar alimentos o medicinas y, si tenemos que salir al médico, no lo toman en cuenta y tampoco nos proporcionan la atención aquí”.
- “No podemos adquirir nada en las tiendas que venden a los PPLs y tampoco podemos ingresar dinero. Los de la Administración tienen mejores condiciones, a nosotros nos revisan y, si te encuentran una moneda, te levantan un acta administrativa”.
- “El transporte que nos trae es riesgoso pues a veces el autobús recoge a 70 personas y los choferes no manejan bien. Si hay un accidente, los seguros no cubren a los que están de pie, solo a los 45 que están sentados”.

No es de extrañar que, frente a este conjunto de dificultades, algunos integrantes del Personal Técnico, dijeran: “Nos falta motivación, incentivos, días de descanso, que el Órgano pudiera ver nuestras condiciones y apoyarnos. A los que venimos de otros estados lo único que nos ha hecho aguantar es que nos prometieron regresarnos, pero no nos dicen cuándo”.

Existen algunos otros aspectos que complementan el panorama de las condiciones de trabajo antes descritas, pero que analizaremos de manera independiente por el peso que el personal Técnico y Jurídico dio a las mismas. Se trata de los alimentos que les proporcionan en los centros, la duración de la jornada laboral, los salarios, prestaciones y las posibilidades de ascenso.

## **Alimentos**

La insatisfacción respecto a la calidad de los alimentos que les proporcionan durante la jornada laboral es un tema recurrente, como puede constatarse en los siguientes testimonios. Este tema adquiere mayor relevancia si se toma en cuenta, como se mencionó, que no les está permitido

---

<sup>59</sup> Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura. Recomendación M-04/2017 sobre los Centros Federales de Readaptación Social denominados “CPS”, Comisión Nacional de Derechos Humanos, 8 de septiembre de 2017, p. 7. Subrayado añadido por las autoras de este estudio.

llevar ninguna clase de alimentos a la institución lo que provoca que con frecuencia pasen muchas horas sin recibir alimentos. Veamos lo que nos dicen:

- “La comida del personal es pésima. La empresa que la surte, ‘La Cosmopolitana’, no nos da nada más que carne en mal estado, con gusanos, cucarachas. Hemos solicitado que nos permitan traer comida, pero no nos lo permiten para poder seguir con la corrupción”.
- “Lavan trastes con el agua negra, los platos están sucios y, si no tienes boleto, no comes”.
- “La comida es de muy mala calidad y a veces no la tomamos porque ya ha habido personas intoxicadas, entonces estamos desde las 5 de la mañana que salimos hasta las 5 de la tarde que regresamos, sin poder comer nada”.
- “Hay personas con diabetes, hipertensión o embarazadas y no les dan la comida que requieren; no nos dan fruta, por ejemplo”.
- “Nosotros entramos a las 8 pero hay personas que salen de su casa a las 4 de la mañana y sólo le dan un alimento para todo el día, eso comenzó con esta administración porque antes yo podía tomar un desayuno ligero”.
- “La calidad de la comida es pésima, aparecen larvas, hilos, y el agua sólo puedes tener la que te dan y es muy inhumano”.
- “Los alimentos no son buenos, son insalubres. Cuando tenemos guardia de 24 horas, sólo nos dan una comida y café y galletitas que nos venden. No tenemos acceso a una botella de agua. El agua y la comida nos siguen haciendo daño. Hay un comedor para funcionarios, pero ellos comen aparte; a nosotros nos dan la misma comida que a los internos y a veces viene con gusanos”.
- “A los que no vivimos aquí, no nos dejan desayunar ni cenar. Ya me han levantado faltas por ir a comer aquí, incluso me levantaron un reporte por ir a comer”.

Los testimonios no dejan lugar a dudas acerca de la importancia que este tema tiene, pues se vive de manera cotidiana y genera un profundo malestar entre el personal, que resulta insuperable dadas las condiciones de trabajo establecidas.

### **Jornada laboral**

En la mayor parte de los centros incluidos en el estudio, el Personal Técnico y de Jurídico tiene jornadas laborales que incluyen dos días a la semana con 11 horas de trabajo y tres días con 6 horas de trabajo. A ello se agregan guardias de doce horas los fines de semana cuya frecuencia varía dependiendo de las necesidades de personal. Sin embargo, si se toman en cuenta las horas de transporte y las que la jornada puede alargarse debido a las necesidades del trabajo, los horarios son percibidos como extenuantes. Esto fue lo que el personal explicó acerca de su jornada laboral:

- “La jornada es de 9 am a 8 pm dos días a la semana y de 9 am a 3 pm tres días a la semana, pero a veces las jornadas se alargan porque hay que sacar el trabajo”.

- “Dos días trabajamos de 9 am a 8 pm y tres días a la semana de 9 am a 3 pm, pero el transporte hace dos horas, a las que hay que agregar lo que cada uno/a hace desde el lugar donde pasa el transporte hasta su casa”.
- “En otros centros hay 3 días cortos y dos largos, pero en este centro el horario es de 8 a 5 o de 10 a 7; aquí no hay días cortos”.
- “El horario y la responsabilidad es muy pesada y hay hostigamiento porque aquí acumulas horas y puedes hacer hasta 60 horas a la semana y esas horas no te las pagan ni te las reconoce el sistema. No hay reconocimiento”.
- “Tenemos 3 días cortos y dos largos y además hacemos guardias que son los fines de semana de 8 a 8 y nos toca guardia cada 15 días, dependiendo de la cantidad de personal que haya”.

### **Salario**

Tanto entre el Personal Técnico como en el Jurídico existe una gran insatisfacción con respecto a sus salarios. Por un lado, refieren que éstos no han sido actualizados desde hace varios años. Por otro, señalan que no están acordes con su nivel profesional, pues perciben lo mismo que quienes no tienen un grado universitario. Por último, también apuntan que la diferencia entre sus salarios y los de sus jefes hace patente una distancia y una desigualdad cuya magnitud no se justifica.

- “Las autoridades del Órgano no valoran nuestro desempeño y nosotros, aun siendo abogados, ganamos 6 mil a la quincena”.
- “Los salarios son de 12 mil pesos mensuales, pero, si tienes que pagar algún préstamo, ya no te queda nada para poder tomar alguna capacitación”.
- “Pasan años y no incrementan el salario, apenas 100 pesos a la quincena y nos los pagan hasta finales de año”.
- “La gente que tiene el salario no está desempeñando el trabajo y quien lo hace, no recibe el salario”.
- “Todo lo que hacemos no se refleja en nuestro salario. Somos abogados y ganamos lo mismo que los choferes y las secretarias”.
- “El sueldo no es equivalente a las funciones que desempeñamos, además, falta mucho personal y no es fácil trabajar con los PPLs”.
- “No nos pagan los sueldos como abogados, nuestros sueldos son casi iguales que los de intendencia y la diferencia de salario con los jefes es enorme, mientras que el trabajo lo hace el personal”.
- “Los abogados tenemos plazas de 6 mil pesos quincenales, pero los funcionarios y directores de área ganan más de 100 mil y el trabajo lo hacemos los de abajo; ellos ni están enterados de la problemática”.
- “Hace poco vino un funcionario y le preguntamos sobre el sueldo y dijo que el SAT no permite los incrementos, pero allá en el Órgano si permiten nivelar a todos y también en la Academia son mucho mejores las plazas”.

- “Los niveles de salario entre los abogados van desde los 5,400 a la quincena hasta los 7 mil pesos, pero de ahí te quitan los descuentos”.
- “Las plazas no consideran tu nivel de formación. Yo soy odontólogo y me dan plaza como si tuviera secundaria”.
- “La re-nivelación salarial es necesaria porque trabajamos con personas que no son fáciles y algunos tienen la tentación de pasarse del otro lado, sobre todo, porque no hay reconocimiento para nuestro trabajo”.

### **Prestaciones, promociones y ascensos**

De acuerdo con el Personal Técnico y Jurídico, una de las razones por las que anteriormente consideraban que tenían un buen empleo era, además de los salarios, las prestaciones. Sin embargo, señalan que durante los últimos años éstas han ido reduciéndose o incluso han sido eliminadas, además de que las posibilidades de ser promovidos o de recibir algún ascenso han sido prácticamente canceladas. Esta situación genera un gran desaliento pues prevalece la sensación de que, sin importar lo que hagan, sus esfuerzos no serán reconocidos ni compensados. También se muestran descontentos por la manera como se asignan las plazas, pues han podido percatarse que éstas se asignan a los que recientemente ingresan, en detrimento de quienes llevan años intentando hacer méritos para obtenerlas.

- “Todos los beneficios que teníamos antes, como estímulos, bonos, regalos, ya no nos los dan”.
- “Carecemos de información sobre prestaciones. No sabemos si tenemos días de asueto o días para capacitaciones. Tampoco sabemos sobre el seguro médico, sobre el ISSSTE, y el salario es insuficiente. Antes nos daban viáticos y ahora ya no”.
- “No tenemos prestaciones y tenemos riesgos porque nosotros notificamos a los internos y tampoco se respetan nuestras funciones como abogados”.
- “Antes había más prestaciones. Hay guarderías del ISSSTE, pero el horario no es compatible. Antes había regalos para los niños y no nos dan las mismas prestaciones que a los de Gobernación, sólo nos llegan donaciones. Antes nos daban un desayuno del día del abogado, ahora sólo un pastel y no te dan algo que te estimule. El día del personal penitenciario ni nos invitaron”.
- “Aquí hay abogados que hemos trabajado desde hace 10 o 15 años y no nos dan promociones, no hay motivación ni reconocimiento”.
- “Yo tengo 24 años trabajando y sólo he tenido una promoción. He estado 15 años con la misma plaza y las plazas están allá en el Órgano y aquí es donde se trabaja bajo riesgo, bajo presión”.
- “El Órgano dice que aquí todos somos corruptos y que ellos van a sanear. Los mandos son los corruptos, pero no nos hacen caso a nuestras peticiones”.
- “A los que tenemos más de 20 años trabajando nos dicen que ya no pasamos los exámenes y nos corren para ya no tener que jubilarnos. Nos dicen que no hay revisión de examen, que es inapelable”.

- “Nosotros nunca podemos llegar a jefaturas; los Directivos traen a su gente y las plazas benefician a los de la Administración. Llegan las plazas y ellos las acaparan”.
- “Aquí te engañan porque no hay escalafón a menos que seas amigo, arrastrado o lambiscón... a esos sí les dan licencias o vacaciones, pero no promueven a nadie”.
- “Nos iban a dar la plaza y no cumplieron. Yo iba a estudiar la Maestría en Administración y ya no pude porque al venir aquí, todo va por mi cuenta y el salario no alcanza. Ya llevo 6 años como QA y deberían ascendernos por méritos ya que no podemos estudiar”.
- “Somos abogados y nos mandan a hacer exámenes y los pasamos, pero las plazas las concentran allá en el Órgano. Allá tienen las plazas más altas y no tienen la misma responsabilidad ni el riesgo que nosotros”.
- “No te toman en cuenta tu esfuerzo, aunque ya lleves 5 años, las plazas más altas las asignan al personal nuevo sin reconocer al que ya está aquí”.
- “Tenemos pocos jefes que cobran por su plaza porque las plazas no llegan nunca, se las quedan otras personas o se van para el Órgano”.
- “Las plazas no están para quienes hacemos las funciones; las plazas las tienen aquí los Administrativos o las tienen los del Órgano”.
- “Vengo de Matamoros; nos cambiaron por remodelación, pero sin darnos viáticos. Yo tengo 11 años, entré como Auxiliar Administrativo y no me han dado ningún ascenso”.

Como se señaló en el capítulo anterior, el estrés laboral sigue una cadena que comienza con las fuentes de estrés en el trabajo. Dichas fuentes incluyen factores tales como la sobrecarga laboral, las deficientes condiciones de trabajo, los asociados con el desarrollo de carrera, con las relaciones interpersonales al interior del trabajo y, aquellos relacionados con la estructura laboral (Cooper y Marshal, 1976). La interacción entre estos factores y las características individuales de los sujetos inducen síntomas de estrés que permean en la salud de los individuos y en su status anímico. Ante el panorama descrito, no sorprende que el ánimo del personal sea de poca motivación y desaliento.

### **Relaciones en el ámbito laboral**

Se agrega al panorama antes descrito, la falta de apoyo que el Personal Técnico y Jurídico percibe por parte de sus superiores e incluso lo que perciben como malos tratos o un trato desigual que favorece solo a aquellos que forman parte del grupo de allegados de los jefes. Al respecto, expresaron lo siguiente:

- “Los jefes te hostigan todo el tiempo”.
- “Para los de Recursos Humanos, los del Jurídico parecemos sus enemigos; no nos quieren. Si llegas 15 minutos tarde, ya no te pagan el día, en cambio, a los Administrativos sí se los dan. Si eres mi amigo, no firmas, pero si no eres mi amigo, te chingas”.
- “Los jefes no tienen empatía por quienes damos la cara ante las PPLs y nos llaman la atención ante ellas y demeritan nuestra autoridad, te ponen en evidencia, nos tratan muy mal y a final

de cuentas nosotras estamos en el lado bueno y deberíamos trabajar coordinados pero los jefes no tienen empatía con nosotros”.

- “Si no eres del agrado del jefe, no tienes prioridad. Solo los amigos del jefe tienen prioridad”.
- “Si señalas algo que no le gusta a la autoridad, te cambian, y a los que tenemos hijos, nos es muy difícil movernos”.
- “Los traslados se utilizan como amenaza: si uno se queja, te manden lejos de tu lugar y también lo hacen si uno se queja del jefe”.
- “Llega aquí alguien sin conocimiento del trabajo y quiere imponer, y la poca organización del trabajo que había, se pierde. El Director de Área gana 100 mil pesos y lo nombran por ser amigo de alguien. Sólo hemos tenido una jefa que venía haciendo carrera dentro del sistema, pero a ella no le pagaban”.

## **Familia**

Uno de los temas de mayor preocupación y que fue señalado con mayor frecuencia e insistencia en los grupos, es la manera como sus condiciones de vida y de trabajo no sólo les afectan a ellos sino también a sus familias, particularmente cuando viven en otras entidades y no pueden visitarlos con frecuencia. Escuchemos lo que nos dijeron a este respecto:

- “A las personas que cambian a otro centro, no les dan viáticos y eso afecta a la familia, por eso muchos renuncian”.
- “Nosotros sí vivimos aquí y sí comemos aquí porque la vida de afuera es muy cara y no nos compramos algo para poder mandar el dinero a nuestras familias”.
- “Cuando entramos, no nos dicen que vas a andar de centro en centro, y uno no puede mover a la familia todo el tiempo, andar por todo el país como errante. Habría que ver cómo viven unos compañeros aquí, da tristeza ver cómo viven para poder enviar el dinero a sus familias. Somos empleados federales y estamos dispuestos a movernos, pero no todo el tiempo”.
- “Los horarios no nos permiten tener una vida familiar”.
- “Antes, si había una necesidad familiar, podías tener un cambio de horario. Ahora no podemos ni hacer uso de los días de vacaciones y todo eso influye en nuestra salud. Todo esto es una nueva modalidad que nos afecta a nivel personal económico y familiar”.
- “El tiempo que estamos aquí, no podemos convivir con la familia. Hay veces que no vemos a los hijos, a veces durante dos días y medio, porque entra uno temprano y sale tarde”.
- “Aquí estamos algunos que venimos de Matamoros y lo que pasa es que algunos ya agarraron otra familia aquí y olvidaron a su familia de allá”.
- “También tenemos familia, pero no los podemos ver porque nos asignan lejos de donde ellos están. En cambio, a los que salen de la Academia, sí los mandan a sus lugares de origen”.

- “Yo tengo a mis hijos, pero casi no los veo porque hago tres horas de ida y tres de regreso todos los días. Salgo a las 4 de la mañana y regreso a las 10 de la noche; no veo a mis hijos, me los cuidan mi marido y mi mamá”.

La falta de contacto con la familia, derivada de los horarios laborales inciertos o extendidos, ha sido también señalada en la literatura como uno de los factores que produce estrés y agotamiento (Keinan y Malach-Pines, 2007). Esto puede producir reacciones en el personal tales como enfermedades psicósomáticas o emocionales, indiferencia hacia el trabajo o falta de satisfacción con el mismo, lo que puede traer como resultado un mayor número de faltas en el trabajo (Keinan y Malach-Pines, 2007: 383). Es, por tanto, indispensable considerar la relación del personal con sus familias como un factor fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones penitenciarias.

### **Perspectiva de género**

Los testimonios que citamos a continuación no dejan lugar a dudas de que existen problemas sustantivos que afectan de manera especial al personal femenino y que no están recibiendo las respuestas que requieren, sobre todo tomando en cuenta que la perspectiva de género es una de las tres estrategias transversales que, desde el inicio de la presente administración, trazó el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y que el Código de Conducta del Órgano Desconcentrado Prevención y Readaptación Social, también lo recogió como uno de sus principales ejes.

Entre los temas que más preocupan al personal femenino, se encuentran: la falta de atención para las necesidades de las mujeres durante el embarazo y la lactancia, así como la negativa para otorgarles los permisos de cuidados maternos a los que tienen derecho para poder enfrentar enfermedades o situaciones extraordinarias relacionadas con sus hijos. De igual modo, les preocupa que, por haber sido trasladadas a otra entidad o debido a las largas jornadas de trabajo, no puedan dar a sus hijos la atención y los cuidados que requieren. En otros casos, señalan que esta situación propicia el abandono por parte de sus parejas o, inclusive, que les sea difícil establecer relaciones de pareja estables debido al poco tiempo que tienen disponible. También aquellas que son madres solteras refirieron dificultades para hacerse cargo de sus hijos o para encontrar el apoyo que requieren para asegurar el bienestar de los mismos. En muchos casos, las situaciones descritas hacen que el personal femenino se pregunte: ¿cómo pueden estar en condiciones de apoyar las necesidades que las PPLs tienen con respecto a su familia, cuando ellas carecen del apoyo que requieren para hacerse cargo de las suyas?

La problemática que plantea el personal femenino, como enseguida veremos, remite a la necesidad imprescindible de que los centros penitenciarios federales se acojan a los lineamientos trazados por el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y establezcan políticas y programas para su personal basadas en la perspectiva de género. Recordemos que, de acuerdo con este Plan, se resolvió incorporar la perspectiva de género en las acciones de gobierno, lo que implica que “todas la

dependencias y organismos públicos promoverán la igualdad entre hombres y mujeres. Esto significa que, lejos de tener un único programa en favor de la equidad, todas las políticas públicas habrán de impulsarla”.<sup>60</sup> Escuchemos lo que señaló el personal femenino:

- “Es muy pesado estar todo el día. Yo tengo un niño de año y medio y tengo que conseguir quién me lo cuide los días largos porque las guarderías sólo lo hacen hasta las 7 pm y ahí nos dicen que es violencia dejar a nuestros hijos por tantas horas y, si no llegamos a tiempo, los mandan al DIF”.
- “Nos quitaron los cuidados maternos: si se enferman los hijos, no podemos faltar. Nos dicen que es por ser empleados de confianza, sin embargo, a la vez nos dicen que no nos tienen confianza porque estamos viciados”.
- “La problemática más grave para todas nosotras es la familia porque comúnmente mandan a las personas lejos de su casa. Aquí en Guanajuato nos dan transporte sólo para San Luis, Ojuelos o San Felipe y si una va a otra parte todo es muy caro, tenemos que pagar mínimo 200 pesos, más la renta, la canasta básica y las rentas ya comenzaron a subir, antes eran de 400 o 500 pesos, ahora son de mil o mil doscientos. Y cuando una va a visitar a la familia son 1,500 pesos y 10 horas de camino. A las compañeras que vamos a Matamoros, nos cuesta 2 mil pesos y son 11 horas de traslado”.
- “No nos dan nuestro cambio aun cuando consigamos permutas y deberían reconsiderar que hay muchas madres que estamos lejos de nuestros hijos y no entendemos cómo podemos ayudar a readaptar personas a cosa de nuestros hijos. A los PPLs sí les permiten protestar porque están lejos de su familia y a nosotros no nos toman en cuenta. Es muy complejo arrancar un centro con tantas carencias afectivas”.
- “No hay apoyo para cuidar a los hijos cuando nos tocan los días largos. Tuve que contratar una guardería privada y yo soy madre soltera”.
- “A mí se me hace mucho tiempo lejos de mis hijos por el tiempo que hace uno en los traslados y una tiene que llegar todavía a hacer los quehaceres y eso no nos deja tiempo para convivir con la familia”.
- “No podemos pasar al comedor ni traer comida y pasamos más de 8 horas sin alimentos. También a las embarazadas las dejan sin comer y las radiaciones les afectan mucho”.
- “Me generó molestia tener que pasar por la máquina estando embarazada y estar aquí por 7 años y que no te den ni un voto de confianza. Si una está embarazada, no te dan ninguna facilidad”.
- “Hace falta que nos den los cuidados maternos, un horario más flexible para poder estar más tiempo con la familia. Se batalla con los empleos de los esposos que se vienen para acá y no encuentran un trabajo y terminan separándose. Te deben dar más posibilidades de cambiarte a donde está tu familia”.

---

<sup>60</sup> *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, Presidencia de la República. Subrayado añadido por las autoras de este estudio.

- “Y yo digo: ¿cómo podemos atender si nosotras también necesitamos atención y estamos todo el tiempo preocupadas por nuestras familias? Todo esto cuenta para que nosotras podamos dar un buen servicio, que es muy importante, ¿pero y nosotras qué?”.
- “Nosotros sólo escuchamos a las internas y todas sus necesidades, y a nosotros, ¿quién nos escucha?”.
- “En la lactancia, me denigraron porque me hacían quitarme el protector de lactancia y me trataban muy mal. Me tenía que aguantar el dolor todo el día porque no podemos lactar. Los cuidados maternos no se respetan y tampoco hay guardería”.
- “Nos dicen que estamos al servicio de la institución y eso limita toda nuestra vida. Ni siquiera podemos tener una relación sentimental porque no hay tiempo y un director nos dice ¿quieren familia o trabajo? Y nosotras quisiéramos las dos cosas”.
- “Trabajando aquí no tienes vida personal ni amorosa”.
- “Se niega la hora de lactancia y no te dan la consulta médica de embarazo pues, aunque tengas tu constancia, tienes que recuperar el tiempo”.
- “Si tienes faltas por cuidados maternos, te quitan la posibilidad de promoverte y tampoco puede uno profesionalizarse por el tiempo y el costo y ya sin eso no te puedes promover”.
- “A mí me preocupa la cuestión familiar, que no nos den días por lo de los cuidados maternos. Tengo dificultad porque tengo dos niños, de 6 y 2 años y no tenemos apoyo por parte del Centro. Tampoco tenemos servicio médico. Mi esposo se vino conmigo y él cuida a mis hijos porque tampoco hay guarderías que den servicio de 8 am a 8 pm. Yo soy quien sostiene a la familia y he tenido emergencias con mis hijos y no nos dan los cuidados maternos porque dicen que somos operativos y que no tenemos derecho a esa prestación”.
- “Yo no soy de aquí y he pedido mi cambio al CEFERESO # 2 porque tengo un hijo de 4 meses y me es difícil traerlo para acá. Mi esposo lo está cuidando y no tengo a nadie más. Ya voy a cumplir dos años en el sistema, y solicité al Órgano mi cambio, pero me respondieron que no podían dármelo, que sólo es por permuta”.

### **Relación con los/as personas privadas de libertad**

Con respecto a la relación que el Personal Técnico y Jurídico tiene con las personas privadas de libertad, la preocupación principal que expresaron es que, debido a la falta de personal, no existen suficientes actividades que puedan brindar a la población, lo que no sólo afecta a ésta última sino también al personal, ya que los niveles de tensión y los conflictos se incrementan por la falta de actividades y es el Personal Técnico y Jurídico el que tiene que escuchar, asumir y contener los reclamos e inconformidades de los/as PPLs.

- “Somos ocho en el área de educación para impartir tres niveles. Las internas quisieran actividades diarias, pero sólo se las podemos dar una vez por semana por falta de personal”.
- “A ellos les afecta estar 24 horas sin hacer nada y eso los altera. Bajar de su área de confinamiento para realizar alguna actividad, para ellos es todo y si no bajan ni a deporte, están

como energúmenos y nosotros somos los que estamos dando la cara y es muy desgastante tenerlo que hacer todo el tiempo. Si tuvieran más actividades sería mucho mejor”.

- “Aquí diario tenemos que atender 30 o 40 amparos, sobre todo por falta de atención médica y medicamentos. Se sabe que hay dinero para eso, pero no llega por la corrupción. Todo el dinero se maneja allá y en todos los centros el área médica está rebasada, colapsada”.
- “La infraestructura no se presta para las actividades, ni hay personal de custodia para trasladarlos y es muy desgastante ir con el PPL y oír sus quejas de que no tienen actividad. Nuestra actividad principal, es escuchar sus quejas y decirles que ya sabemos dónde estamos”.
- “Lo único que nos protege allá adentro, es nuestra habilidad para controlar a los internos porque no hay suficientes custodios y a veces nos dejan encerrados con los PPLs”.
- “Los directivos quieren quitar los estímulos reduciendo, por ejemplo, las horas de visita, pero hacen que nosotros demos la cara. Ellos no asumen las consecuencias a pesar de que tienen mayor seguridad y somos nosotros los que estamos siendo amenazados”.
- “A nosotros nos afecta que no haya actividades para los PPLs porque los tenemos que convencer que no hay tal actividad y que no hay suficiente personal para darles las actividades que ellos quieren. Aquí tenemos que hacer funciones que no son nuestra profesión, hay muy pocos maestros y muchos tenemos que hacer ese trabajo sin ser maestros; falta mucho personal. Hay personal que se llevaron a las oficinas en México y allá están comisionados mientras que aquí nos hace falta ese personal”.

## **Salud**

El Personal Técnico y Jurídico expuso sus preocupaciones en relación con la manera como sus condiciones de trabajo afectan su salud. Entre los padecimientos que fueron referidos con mayor frecuencia, se encuentran: el cáncer, que atribuyen a las radiaciones que diariamente reciben al atravesar los controles de seguridad, la gastritis, la diabetes, la depresión y los padecimientos de tipo psicológico y emocional, ocasionados por el estrés. De nueva cuenta, el personal mostró preocupación por la manera en que estas condiciones afectan en mayor medida a las mujeres embarazadas. Además, se hizo notar la falta de apoyo por parte de sus jefes para poder acudir a citas médicas y la necesidad que tienen de recibir atención psicológica para procesar el estrés que implica el trabajo que realizan.

- “La salud es por lo que varios han tenido que renunciar porque aquí no hay servicios médicos y nos afecta más a los de mayor edad”.
- “Tenemos que pasar diariamente por la radiación y sabemos de compañeras que han perdido a sus bebés y de compañeros que tienen cáncer, aunque aquí nos dicen que no nos hace daño; si fuera así, ¿entonces por qué las embarazadas no pasan ni los que tienen cáncer? Un médico nos dijo del peligro a que estamos expuestos y las autoridades no hicieron caso”.

- “Tenemos riesgos de salud porque nos afecta pasar diario por las radiaciones, yo he sabido de por lo menos dos casos de cáncer”.
- “Hay enfermedades graves por pasar diariamente la radiación. Hay compañeros que también han fallecido por infarto, por cáncer, por depresión o diabetes. Todo eso se podría mostrar si se hiciera un estudio que mostrara también el trato que nos dan”.
- “Todos tenemos gastritis y colitis por la mala comida que nos dan; incluso a las embarazadas no les permiten pasar comida y se quedan muchas horas sin alimentos”.
- “No hay apoyo de los jefes ni de recursos humanos para poder acudir a las citas médicas. Tenemos una compañera embarazada y no la dejan ir a sus citas”.
- “También a las embarazadas las pasaban por los rayos y, cuando pedimos una explicación, nos dijeron que eran ondas de la luna y que incluso nuestros celulares nos daban más radiación...”.
- “Hay empresas que les pagan a sus empleados para que vayan al psicólogo y nosotros no tenemos esa atención que necesitamos porque nos desgasta mucho escuchar a los internos todos los días quejándose por la comida, la ropa, la familia... y es una carga emocional muy fuerte, por eso necesitamos atención”.
- “Estamos cansados por los horarios que se manejan y por el estrés que nos afecta a la salud y entonces vamos desarrollando un trastorno emocional que sobre todo nos afecta en el largo plazo”.

## **Riesgos**

El Personal Técnico y Jurídico refirió los diferentes riesgos a que se hallan expuestos por la naturaleza de su trabajo, así como la preocupación que les genera el que sus jefes no les ofrezcan protección frente a dichos riesgos. En general, se percibe desorganización en los Centros y una falta de apoyo de la institución para enfrentar problemas que provienen de la naturaleza de su trabajo.

- “Aquí hay una inseguridad y una desorganización terrible. Si voy a módulo a notificar, me da miedo, no tengo ni un guardia que me proteja y los internos se ponen broncos”.
- “Deberíamos tener un locker o poder traer un sweater para no tener que salir del centro portando el uniforme pues es un riesgo; ya ha habido varios compañeros que han sido balaceados”.
- “Los empleados de ‘La Cosmopolitana’ tienen contacto con los PPLs y son muy vulnerables. También hay familiares de internos involucrados con esa empresa que están vulnerando la seguridad”.
- “Los PPLs se enojan con nosotros si no damos respuesta a sus demandas. Nosotros somos los que damos la cara entre las autoridades y los PPLs y hay algunos que son muy peligrosos, que mandan matar al personal porque están enojados; nos ven como sus enemigos”.

- “Cuando hay un incendio, primero protegen a los PPLs y a nosotros nos dejan ahí. Hubo un incendio y yo estaba embarazada y nos dejaron ahí encerrados con humo; tardaron mucho tiempo en evacuarnos”.
- “La institución no defiende a nadie si incurre en un conflicto legal. Los directivos se deslindan de toda responsabilidad a costa de la gente de abajo y, si no aceptamos firmar y asumir la responsabilidad, nos mandan a otro centro

## **Capacitación**

El Personal Técnico refirió que no reciben el apoyo que requieren para capacitarse y mantenerse actualizados. Señalaron, asimismo, que los cursos que en ocasiones les imparten, no están enfocados en las tareas específicas que realizan, de manera que no cumplen con sus objetivos.

- “Necesitamos capacitación para las Áreas Técnicas. Nos dan capacitación en protocolos, en derechos humanos, en transparencia, pero necesitamos capacitación especializada para las labores que realizamos pues yo soy psicóloga, pero hago labor como maestra”.
- “No estamos capacitados para intervenir en situaciones de crisis y eso nos pone en riesgo”.
- “No nos podemos actualizar ni tener Internet y, aunque tengas algún tiempo muerto, no puedes ni leer un libro porque la biblioteca no te lo puede prestar”.
- “Ahora ya no te dan viáticos para ir a algún curso a la Academia, te dicen que no hay dinero”.
- “Han venido del Órgano a capacitar, pero no conocen los centros y, como no existe apoyo de su parte, la gente se vuelve apática porque uno no puede capacitar sobre lo que no conoce. Además, nos mandan al curso después de estar 24 horas sin comer, sin dormir y sin bañarnos. Nos hacen firmar de que tomamos la capacitación, pero sin que sea una buena capacitación”.
- “Requerimos actualizarnos en temas como negociación con los internos y tener herramientas para contenerlos porque somos el reservorio de la frustración de los internos”.
- “Necesitamos capacitación porque el sistema ha cambiado, pero necesitamos que venga alguien que sepa y que tenga validez porque han venido algunos, pero no nos permiten hablar para no hacerlos quedar mal”.

## **Centros Tradicionales y CPS**

En los testimonios siguientes el Personal Técnico contrasta los centros federales tradicionales con los CPS, de lo que resulta que, en su opinión, algunos aspectos funcionan mejor en los primeros y otros en los segundos, como podrá observarse en los testimonios siguientes:

- “Ya hemos estado en tradicionales y en CPS y éstos últimos son mejores porque allá no dan comidas y se trabajan 12 o 14 horas y aquí es más cercano a un horario normal; además, en el tradicional es más trabajo”.
- “En los CPS no hay actividades; aquí sí tenemos actividades y más riesgos”.

- “En los CPS están mejor las instalaciones, pero en los tradicionales nos dan más material de trabajo; en los CPS no nos proporcionan el material que necesitamos; la papelería va sólo para las oficinas, no para las actividades con las PPLs”.
- “Aquí nos dicen que por ser CPS no pueden dar transporte más lejos y también dicen que para los uniformes nos tenemos que esperar; los CPS son peor en esto. Aquí, por ejemplo, sólo nos dan dos plumas, hay carencia de todo el material que necesitamos para poder hacer nuestro trabajo”.
- “Aquí, por ser CPS, nos dicen que el camión no es responsabilidad de la institución, sino sólo un apoyo, pero no hay transporte y el taxi para venir aquí nos cuesta 500 pesos desde San Felipe”.

## Conclusiones

Para concluir el presente capítulo, nos ha parecido importante hacerlo destacando que las condiciones de vida y de trabajo descritas por el Personal Técnico y Jurídico permiten ver que, lo que prevalece, es una sensación de falta de reconocimiento tanto hacia ellos y ellas como personas, así como una falta de respeto a su dignidad, lo que configura lo que algunos autores han denominado “agravio” o “insulto moral”. Hablar de las emociones que suscita en el personal el recuento de sus condiciones de vida y de trabajo, no es un ejercicio ocioso que carece de valor para el diseño del servicio de carrera penitenciaria federal. Como lo señala en un artículo reciente Federico Reyes Heróles, las emociones siempre han estado presentes en la política, como lo muestran los sólidos textos de la filósofa política norteamericana Martha C. Nussbaum (entre ellos, *Political Emotions* y *Anger and Forgiveness*), “quien presenta a la emoción como algo intrínseco al ser humano, pero que debe ser racionalizado y encauzado, tanto en la política como en la aplicación de la justicia”.<sup>61</sup> En la misma línea pueden también consultarse, entre otros, el texto de Sara Ahmed (*The Cultural Politics of Emotion*).<sup>62</sup>

Sin embargo, es en el ámbito de la justicia donde las nociones de “agravio” e “insulto moral” han sido detectadas y analizadas con mayor detenimiento. Los estudios que el antropólogo brasileño Luis Roberto Cardoso de Oliveira (2009) ha realizado en los juzgados de distintos países, son un buen ejemplo de ello.<sup>63</sup> De acuerdo con este autor, aunque la violencia física tiene una materialidad indiscutible, la dimensión moral de las agresiones (o sea, los actos de desconsideración hacia la

<sup>61</sup> Federico Reyes Heróles, Elecciones gallinero, en: *Este País*, Núm. 316, agosto de 2017:10-12.

<sup>62</sup> Nussbaum, M. C. (2014). *Political Emotions*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts; Nussbaum, M. C. (2016). *Anger and Forgiveness. Resentment, Generosity, Justice*, Oxford University Press, New York, y Ahmed, S. (2004). *The Cultural Politics of Emotion*, Edinburgh University Press and Routledge, London, UK.

<sup>63</sup> Cardoso de Oliveira, L. R. (2009). Derechos, insulto y ciudadanía. ¿Existe violencia sin agresión moral?, en: Stanley, Ruth (comp.), *Estado, violencia y ciudadanía en América Latina*, Universidad Libre de Berlín, Entimema, Madrid.

persona), con un carácter esencialmente simbólico e inmaterial, son igualmente objetivas que la primera y pueden constituir el centro de la agresión desde el punto de vista de aquellos quienes la sufren. En este sentido, la noción de “insulto moral” supone una agresión objetiva contra los derechos, que no siempre puede ser adecuadamente traducida en evidencias materiales, aunque siempre implica una desvalorización o negación de la identidad del otro (Cardoso de Oliveira 2009:159-160). El autor también señala que la actitud de distanciamiento o la ausencia de deferencia ostensiva, que son percibidas como constitutivas de un acto de desconsideración, provocan el resentimiento o la indignación en quien la padece (2009: 161).

El insulto aparece, entonces, -nos dice el mismo autor-, como una agresión a la dignidad de la persona, o como negación de una obligación moral que significa una falta de respeto a derechos que requieren de un respaldo institucional. En los casos en que se alega -como lo hace de manera persistente el personal cuyos testimonios hemos escuchado- la falta de reconocimiento, la ausencia de esta señal es vivida como una negación de la identidad de quien se siente agredido (2009: 162,164). La ruptura que esta clase de agravios debidos a la falta de reconocimiento produce, sólo puede ser reestablecida mediante el diálogo entre las partes y el esclarecimiento de las demandas de quienes han sufrido la agresión, lo que permitirá “la renovación de sus identidades como personas morales, dignas del respeto y de la consideración que habían perdido” (Cardoso de Oliveira 2009: 171).

En otro texto, el mismo autor profundiza en las nociones de honor, dignidad y reconocimiento.<sup>64</sup> Apunta que, con frecuencia, la percepción de deshonor o de indignación experimentada por la persona o grupo “que ve su identidad negada, disminuida o insultada no encuentra instrumentos institucionalizados adecuados para visibilizar la definición del evento como una agresión socialmente reprobable (Berger, 1983), ni mecanismos que permitan la reestructuración de la integridad moral de los concernidos” (2004: 26). De ahí que el autor se pregunte: “¿De qué manera la posibilidad de incorporar la dimensión de los sentimientos o de las emociones en el proceso de resolución de los conflictos contribuiría a la comprensión de las disputas y sus desdoblamientos?” Y, también, “¿Cómo razón y sentimientos se articulan para dar inteligibilidad a la experiencia de los actores en estas situaciones?” (Cardoso de Oliveira, 2004: 28; 32).

En síntesis, lo que Cardoso de Oliveira (2004: 35) puntualiza es que “la falta de visibilidad del insulto moral y la impermeabilidad del poder judicial a las demandas para la reparación de las ofensas que no siempre son traducibles en evidencias materiales, constituyen problemas más amplios y significativos de lo que normalmente se imagina”.

Traemos a colación estos textos, que hacen referencia al “insulto moral” y a la falta de reconocimiento, porque reflejan con claridad lo que el Personal Técnico y Jurídico expresó en

---

<sup>64</sup> Cardoso de Oliveira, L. R. (2004). Honor, dignidad y reciprocidad, en: *Cuadernos de Antropología Social*, No. 20, pp. 25-39, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

relación con sus condiciones de vida y de trabajo. A continuación, para cerrar este capítulo, hemos reunido una serie de testimonios expresados en los grupos focales que aluden, precisamente, a esta sensación de que dichas condiciones son vividas por ellos y ellas como una falta de reconocimiento para su trabajo y como una ofensa para su dignidad. Escuchemos sus palabras:

- “Hemos visto cómo se ha ido pudriendo todo. Antes había estímulos, beneficios, ahora sólo malos tratos”.
- “Hay compañeros aquí que tienen su familia lejos y da tristeza ver cómo viven: con una silla de plástico, duermen sobre cartones, tienen sólo una parrilla, no tienen refrigerador... son condiciones tan horribles que no es digno ni humano vivir así. Y pido que ya no nos muevan porque es inhumano; por eso no compramos muebles durante años pues, aunque busquemos estabilidad familiar y laboral, no la hay”.
- “Nos gusta el trabajo; pero no nos dan dignidad. Diario inventan algo para poner trabas. Sólo pedimos salario y trato dignos y que no nos discriminen”.
- “Muchos de los jefes que tuvimos anteriormente, nos respaldaban, pero aquí respaldan más a las PPLs, por eso no tenemos motivación. Es tedioso trabajar en un ambiente donde no sientes el apoyo de tus jefes”.
- “Todos los días tenemos que pasar filtros de seguridad y eso nos lleva como una hora. Es importante que se fijen también en la cuestión humana del trabajador, porque hay personal de aquí que ha fallecido de cáncer y cuando tenemos guardias, tenemos que pasar tres o cuatro veces por los aparatos”.
- “Sólo es de aquí para allá, pero de allá para acá no nos dan ningún apoyo. Ayer, por ejemplo, fumigaron y nos rociaron a todo el personal y si les dices que ahí está el personal, no escuchan, es como hablar con la pared”.
- “Hay personas que se han enfermado por todo el estrés que genera estar aquí; no hay armonía, no hay confianza. No nos escuchan ni nos tratan bien. Hubo un tiempo que las compañeras de seguridad también nos trataban muy mal. Están de malas porque no comen, no duermen, y por eso se desquitan con todos”.
- “Somos los más devaluados, los menos reconocidos y dicen que no servimos para nada. Somos un área muy mal calificada, los administrativos son los que tienen más privilegios”.
- “Llevamos un año sin que nos den uniforme y tres años sin chamarra. Nosotros terminamos comprando el uniforme para no traerlo todo roto... no parecemos empleados federales”.
- “A veces nos quieren revisar de manera denigrante, por ejemplo, nos piden que nos retiremos la toalla sanitaria y que se las entreguemos para que nos den otra; es muy denigrante y ¿en dónde dice que tengamos que hacer eso?”.
- “El personal nunca ha sido prioridad. En 25 años nunca hemos sido considerados para ningún objetivo. Los directores no consideran que somos personas con familia. La prioridad siempre ha sido el trabajo”.
- “En el Órgano dicen que no nos van a aumentar porque no tenemos licenciatura, aunque tengamos 20 años de experiencia, sin embargo, hay personas que tienen cargo de jefe de

departamento sin tener los estudios que a nosotros nos exigen. De repente, cambiaron los criterios”.

- “Tus jefes te dicen que te puedes superar aquí a base de trabajo, pero tú lo das y no recibes nada a cambio; no es recíproco el apoyo”.
- “En el centro de control tienen todas las comodidades y, en cambio, la institución no ve por uno, ¿en dónde está su sentido humanitario? ¡Los PPLs somos nosotros!”.

## CAPÍTULO III

### El Personal Directivo

#### Introducción

El cuadro siguiente muestra el número de entrevistas que realizamos con el Personal Directivo. Las personas que dentro de este grupo fueron entrevistadas, son quienes tienen un alto cargo en la Dirección General del centro o bien quienes ocupan una posición de mando en el Área de Seguridad y Custodia. Como resulta evidente, hay muy pocas personas con este nivel de responsabilidad, la más alta que existe en los centros por lo que, consecuentemente, se trata de un número reducido de personas entrevistadas.

#### Entrevistas a Personal Directivo

Centros Federales	Personal entrevistado
CEFERESO Núm. 1 “Altiplano”	2
CEFERESO Núm. 16 “CPS – Femenil Morelos”	2
CEFERESO Núm. 2 “Occidente”	2
CEFERESO Núm. 12 “CPS – Guanajuato”	2
<b>Total</b>	<b>8</b>

Nos ocuparemos, en la primera sección, del personal con capacidad de mando en el Área de Seguridad y, posteriormente, del personal que ocupa algún puesto en la Dirección General de los centros estudiados, que pueden o no ser los directores generales.

#### Personal con capacidad de mando en el Área de Seguridad

Como lo veremos enseguida al escuchar sus testimonios, lo primero que llama nuestra atención es que también entre quienes ocupan una posición de mando en el Área de Seguridad, prevalece un alto nivel de insatisfacción e inconformidad en relación con sus condiciones de vida y de trabajo. Escuchamos, así, preocupaciones similares a las que expresó el resto del personal, no obstante que quienes ocupan una posición de mando tienen, por lo general, un nivel salarial sustantivamente más elevado que el resto del personal. Decimos “por lo general” ya que también existe personal que ejerce funciones de mando sin que reciban el pago correspondiente a dicho nivel que, formalmente, puede ascender, dependiendo del rango, hasta cerca de los cien mil pesos al mes. Entre los temas que este personal refirió como motivo de preocupación, se encuentran los siguientes:

#### Condiciones de trabajo

En este rubro, como se verá, vuelven a aparecer como motivo de preocupación y de desgaste: las largas jornadas de trabajo, -que exceden las que contempla la legislación mexicana-, los cortos periodos de descanso, la escasez de personal, el hostigamiento e imposibilidad de hacerse escuchar

por los superiores, la incertidumbre, la falta de promociones o la formalización de las mismas y la falta de equipo y uniformes. Escuchemos lo que nos dijeron acerca de estos temas:

- “Los operativos trabajan 24 horas de trabajo por 48 de descanso. Ningún organismo soporta tantas horas de trabajo. Este centro necesita 120 elementos por compañía y sólo tengo 49 elementos. Es mucho desgaste estar 24 horas atento. Mi jornada es de las 8 de la mañana a las 12 de la noche”.
- “Las decisiones que se toman en el Órgano, no se consultan ni se consensan, pero sí nos afectan. He estado en cursos en Estados Unidos y allá sólo trabajan 8 horas y los directores de 8 am a 5 pm”.
- “Me da mucha tristeza que nosotros no tenemos grados como en la policía, sólo somos custodios”.
- “Aquí hay gente muy preparada pero los grados se los dan a los que les caen bien”.
- “Antes de que se fuera el Chapo uno hacía su trabajo en paz, ahora ya tenemos incertidumbre de lo que pueda pasar”.
- “Aquí ‘el ser’ ‘o no ser’ nos lleva al tambo o nos lleva a la calle”.
- “Aunque se supone que nuestra jornada es de 24 x 48 trabajamos en realidad 36 x 36. Descansamos 4 horas en un lugar indigno. Son excesivas las horas de trabajo, por eso salimos irritados”.
- “Cada mes tenemos reuniones en la Ciudad de México. Ahí nos dijeron de los nuevos horarios: descanso de 3 días cada 15 días en lugar de 20 días de trabajo por 10 de descanso. Nomás nos dieron los nuevos horarios y no nos dejaron opinar”.
- “Vienen de la CNDH y nos dicen que los derechos para nosotros no aplican”.
- “Los uniformes que nos dan son de mala calidad, tenemos que comprarlos nosotros”.
- “Para obtener un ascenso, lo que cuenta son las relaciones, el amiguismo, no tu trabajo”.
- “El principal obstáculo que existe para poder desempeñar bien nuestras funciones, es el hostigamiento por parte de los superiores y la escasez de personal. También nos hace falta mucha capacitación”.
- “Mi horario es de las 6 de la mañana a las 2 de la mañana, y aún en las 4 horas que descanso, suena el radio. Cuando no puedo salir cada 15 días, me afecta más”.
- “Por la falta de personal, cada uno estamos haciendo el trabajo como de 10 personas. Se cansa uno porque el trabajo no se distribuye”.
- “Los horarios no se respetan y nuestro personal trabaja más de 24 horas, y tienes que ser humano ante las necesidades de los subalternos porque a veces se les complica mucho, pero los de Recursos Humanos son muy estrictos con ellos y no nos dejan decidir”.
- “Si tuviéramos menos carga de trabajo, podríamos interactuar más y conocernos mejor entre el personal, pero no lo podemos hacer por la carga laboral”.
- “Lo que más nos afecta es el estrés. No dormimos lo normal ni con calidad de sueño. Necesitamos apoyo psicológico porque necesitamos ese desahogo y nunca nos los han dado”.

- “Las diferencias de salario entre la dirección general y las direcciones de área son gigantescas, son del doble. Los oficiales ganan muy mal, es un mundo de diferencia”.
- “Los exámenes de control de confianza no son los adecuados porque nos evalúan para ser policías y el trabajo penitenciario es distinto; tendría que haber un perfil adecuado para la evaluación de confianza en el trabajo penitenciario”.
- “Lo que más me gusta de mi trabajo es la disciplina y lo que menos el sueldo porque estoy ejerciendo el cargo sin el sueldo que corresponde porque dicen que no hay plazas. Se hace más trabajo del que te pagan”.
- “Nos aguantamos para poder pagar nuestras deudas. Si me dan la plaza, me quedaría, pero si no, nada más pago mi casa y me voy. Yo he ido a los exámenes y los apruebo, pero no me dan el ascenso”.
- “El reglamento no se aplica por falta de personal y además hay algunos protocolos que son incompatibles con la nueva ley”.
- “El equipo está desactualizado. No lo han cambiado desde hace 5 años”.
- “Estamos limitados, no nos dan uniformes desde hace 4 años. La Policía Federal tiene más recursos y también nosotros necesitamos patrullas. Ni la Policía Federal ni Protección Federal nos apoyan con los traslados”.

### **Condiciones de vida**

Sin lugar a duda, la principal preocupación del Personal de Custodia que ocupa posiciones de mando tiene que ver con la manera como sus largas jornadas de trabajo y el agotamiento, impiden la convivencia con su familia y genera desequilibrios y conflictos que, a su vez, repercuten en su desempeño en el ámbito laboral.

- “Lo que menos me gusta de mi trabajo es la carga de trabajo que nos aleja de nuestra vida personal. Nos desequilibramos por no poder tener vida personal”.
- “El no poder estar con nuestras familias nos genera problemas emocionales y eso se trasmite en el trato con seres humanos. Teniendo problemas emocionales, tienes una actitud más agresiva y eso dificulta tu trabajo”.
- “El trato por parte del Órgano podría mejorar si se sensibilizaran porque no se dan cuenta del encierro en que estamos y que necesitamos el afecto de la familia, de la vida privada, y ellos sólo se enfocan en sus metas y dejan de lado nuestra vida personal”.
- “Yo me doy cuenta de que hay mucho abandono de la familia y veo sufriendo al personal”.
- “Muchas personas cuando entran los mandan lejos y le dan en la torre a su familia”.
- “Lo que menos me gusta de mi trabajo es que nos separan muchos de nuestros núcleos familiares”.
- “El factor más importante en una institución de esta naturaleza es el factor humano porque podemos tener una buena infraestructura, pero si el personal no está al cien, esto no funciona”.

- “A nosotros nos separan de nuestras familias, en cambio a los PPLs les promueven el contacto con su familia para la reinserción”.
- “Yo tengo 18 años de servicio, me quedan 9 para jubilarme y pienso irme con mi familia, pero, para entonces, ya no me quedará mucha familia porque mis hijos ya serán grandes”.

## **Capacitación**

El Personal de Custodia con posición de mando reconoció la necesidad que tiene de recibir una capacitación, aunque dijo que ésta deber ser idónea para propiciar el mejor desempeño de sus funciones.

- “Nadie nos escucha a nosotros, sólo nos dan capacitaciones, pero no nos sirven para el trabajo que desempeñamos”.
- Sobre la capacitación que recibió para su trabajo, dice: “nos ingresaron a módulo con un radio, nos dijeron cuáles son las extensiones y nos explicaron todo en 5 minutos; eso fue todo”.
- “Necesitamos capacitación constantemente, sobre todo por el cambio de la ley”.
- “Se aprende más en la práctica que en las aulas. Por eso es necesario que el personal tenga inducción mediante un compañero que tenga esa experiencia, porque los PPLs ven si uno es inseguro y la confianza en uno mismo es algo que se va desarrollando poco a poco”.

## **Relaciones en el ámbito laboral**

Al explorar las relaciones que existen entre el Personal de Custodia con funciones de mando tanto hacia sus superiores como con respecto a los oficiales que tienen a su cargo, encontramos que, en ambos casos, lo que predomina es la desconfianza. Se repite la sensación de no ser escuchados por sus jefes y la insatisfacción por el desempeño de algunos de sus subordinados. Las relaciones en el ámbito laboral son descritas con términos tales como desconfianza, indiferencia y apatía.

- “Las rotaciones a otros centros dependen de la conducta de los custodios: si faltan, si se ponen al brinco o si son rebeldes o conflictivos, los mandan a otro lado”.
- “El personal ya tiene aquí 25 años y no se deja gobernar; no hace caso. Ellos son los que quieren mandar y por eso hay que redistribuirlos: nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde”.
- “No tenemos mucha comunicación con nuestros superiores”.
- “Lo que menos me gusta de mi trabajo son las decisiones de los jefes; no me dan la promoción, en cambio a los faltistas les dan la plaza”.
- “El trato con mis superiores es malo”.
- Sobre el clima que existe en las relaciones de trabajo, lo describe como: “muy indiferente, de apatía y falta de comunicación entre todas las áreas”.
- “Me ha amenazado el cártel y no me hacen caso; mis superiores no me escuchan”.

- “Con mis hijos, no quiero hablar del trabajo, de toda la enfermedad que hay adentro, del estrés, la mala vibra que hay adentro”.
- “Se debilitan a veces las relaciones entre los operativos porque, dependiendo de cada administración, cambian los lineamientos”.
- “Los compañeros lo que necesitan es que los escuchen y las mejores propuestas vienen de ellos, nada más que no se toman en cuenta”.
- “Hay mucha desconfianza entre compañeros; nosotros desconfiamos de todos: visitas, empleados y PPLs; el que menos piensas es el que te intenta vulnerar”.

### **Relación con las PPLs**

Existen opiniones divergentes entre el Personal de Custodia con funciones de mando con respecto a las personas privadas de libertad. Algunos piensan que tienen muy pocas actividades y eso les afecta, otros consideran que no sería conveniente que tuvieran más actividades. En algunos, predomina la desconfianza y el temor de estar expuestos a la convivencia con ellos/as, mientras que otros/as valoran los esfuerzos que realizan las PPLs por superarse.

- “El poder que tiene la población es ilimitado; saben más de lo que creemos. Nuestra seguridad siempre está en peligro, adentro y afuera”.
- “No todos los internos son tratados de la misma manera, hay favoritismos”.
- “Las PPLs tienen muy pocas actividades. Trato de bajarles el estrés sacándolas a patio, es lo único que puedo hacer, no puedo hacer más”.
- “Las internas tienen buen comportamiento, son muy disciplinadas, les ponen muchas ganas para salir adelante”.
- “Necesitamos apoyo legal porque nos calumnian de maltrato, segregación, de que violamos sus derechos y, cuando ellas nos acusan, nos amenazan, no procede nada, no hay quien inicie un procedimiento por lesiones a un oficial”.
- “El trato que se da a los internos depende de cada administración”.
- “El sistema nervioso se ve afectado por los altos niveles de estrés que general la convivencia con los PPLs”.
- “Sería riesgoso darles más actividades a los PPLs porque se mezclan y porque no contamos con la infraestructura”.

### **Riesgos**

El Personal de Custodia con funciones de mando refirió algunos de los riesgos a los que se hallan expuestos por su trabajo, entre ellos, los riesgos para su salud y para su seguridad.

- “Ha habido compañeros con parálisis facial por el estrés. A mí me ha afectado la espalda; también hay VIH, hepatitis y tuberculosis”.
- “El estrés es lo que más nos afecta. Mis compañeros sufren de estrés, no pueden dormir. No todos pueden trabajar bajo presión”.
- “El PPL siempre va a intentar tener objetos, artículos con los que pueda tener una reclusión más amena o, si son adictos, droga, pornografía, etc. Al impedir uno todo este tráfico, es mal visto por ellos, lanzan amenazas y pueden atentar contra uno. Hace un mes atentaron contra cuatro compañeros aquí afuera que resultaron lesionados”.

### **Perspectiva de género**

Las Custodias que tienen posición de mando en el Centro Femenil hicieron observaciones pertinentes en el tema de género. Por un lado, se refirieron a las dificultades que tienen las mujeres para poder obtener una posición de mando y los límites a los que se enfrentan, por otro, fueron capaces de percibir cómo afecta al personal femenino el que se permita a las mujeres privadas de libertad estar con sus hijos mientras que ellas han tenido que abandonar a los suyos para poder desempeñar su trabajo. También mencionaron los aspectos positivos que ha traído la nueva ley y el impacto favorable que ha tenido tanto para las mujeres privadas de libertad como para el personal femenino que las atiende.

- “La mayor parte del personal es femenino y aquí hay un CENDI para las internas, pero al personal no se le permite estar con sus hijos, y como ellas no pueden estar con sus hijos, se la pasan llorando”.
- En relación con las oportunidades de ascenso: “a nivel bajo, sí cuentan los méritos, pero a nivel alto cuentan más los compadrazgos o la amistad... cada vez que cambia el Comisionado, estamos rezando para no perder nuestro puesto. Hay compañeras que tienen 20 años y siguen siendo oficiales: para las mujeres es casi imposible obtener posiciones de mando”.
- “Creo que hemos ganado con la nueva ley porque el anterior sistema era más bien de contención; decían que el castigo tenía que ser ejemplar y aflictivo y todo era gris. Se trataba de despersonalizar al PPL, pero también a nosotros nos despersonalizaba, cambiaba nuestras actitudes y tenía un impacto muy fuerte en nosotros. Ni siquiera a nuestra familia le decíamos en donde trabajábamos. Con la nueva ley ha sido un cambio de respeto y tenemos una vida con menos rencores. Ahora las PPL se van agradecidas”.
- “El trato que se da a las internas es bueno, antes éramos más rígidos, insensibles, y siento que hemos cambiado. Se puede hacer mucho con las mujeres”.

## Personal del Área de Dirección General

Nos ocuparemos ahora del Personal que desempeña algún cargo en la Dirección General de los centros. Al igual que como señalamos con respecto al Personal de Seguridad que tiene funciones de mando, el de la Dirección General tiene condiciones salariales muy por encima del resto del personal pues tienen salarios superiores a los cien mil pesos. Si bien esto hace que tengan resuelta una parte de los temas que preocupan cotidianamente al personal, -como es la necesidad de poder hacer frente a sus necesidades económicas y a las de su familia-, no obstante, los testimonios que escucharemos a continuación nos dejan ver que este personal tampoco escapa a los altos niveles de desgaste que observamos en el resto del personal, a lo que hay que agregar la tensión permanente a que se hallan sometidos debido a su alto nivel de responsabilidad.<sup>65</sup>

### Condiciones de trabajo

Como puede apreciarse en los testimonios siguientes, las cuestiones que preocupan al Personal del Área de Dirección General, -que no necesariamente son los directores generales-, comparadas con las del resto del personal, son menos apremiantes en relación con la satisfacción de necesidades básicas inmediatas (alimentación, atención a la salud, horas extras, sanciones, etc.) y, como es evidente, tienen puesta su mirada en asuntos generales que atañen al buen funcionamiento de la institución en general.

- “Me apasiona mi trabajo, pero siempre hay problemas y retos”.
- “Lo que menos me gusta de mi trabajo es la corrupción que llega a existir. Hay compañeros de custodia a los que les he tenido que pedir su renuncia”.
- “Me siento bien con mi trabajo, pero es mucho trabajo, es muy cansado”.
- “Por permanecer tanto tiempo en la institución, nos da el carcelazo; todo nos molesta. Estamos voluntariamente privados de nuestra libertad. Yo puedo pasar un mes sin pasar la garita”.
- “El contrato con la empresa se debe revisar, no está de acuerdo con las necesidades que tenemos”.
- “Lo que más me gusta de mi trabajo es la posibilidad de apoyar a otras personas a cambiar su estilo de vida”.
- “Yo creo que lo máximo que debes estar en un puesto directivo, son dos años, después de ese tiempo, ya no ves lo problemas”.

---

<sup>65</sup> Evitamos señalar el cargo que ocupa el personal en el área de Dirección General, así como su género, a fin de preservar el anonimato de las personas que entrevistamos.

## **Jornada laboral**

La jornada laboral del personal del Área de Dirección General puede llegar a ser incluso más demandante que la del resto del personal, lo que también supone un nivel muy elevado de estrés, desgaste y agotamiento. A ello se suman a la carga impuesta por el nivel de responsabilidad que implica el cargo. Escuchemos lo que nos dicen al respecto:

- “Normalmente mi jornada de trabajo es de 8 am a 9 o 10 pm, pero siempre estamos pendientes y no se puede uno dormir o salir con frecuencia a ver a la familia por la responsabilidad que tenemos”.
- “Mi jornada de trabajo es de 8 am a 2 am todos los días. Tomo 3 días de descanso cada 15 días o cada mes. Estas jornadas afectan el desempeño; hay días que no podemos estar alertas”.
- “Trabajo de 14 a 16 horas y duermo 4 horas. Hay veces que no duermo por estar pendiente al algún ingreso”.

## **Familia**

Aunque el Personal Directivo puede visitar a su familia con mayor frecuencia que buena parte del personal que radica en una entidad distinta a la de sus familias, la preocupación constante por la familia y la imposibilidad de compartir con ella la vida cotidiana, así como los riesgos para su seguridad, son uno de los principales motivos de preocupación tanto para éste como para el resto del personal. Sobre este tema, el Personal Directivo, dijo:

- “Lo que menos me gusta es que hay poco espacio de convivir con la familia, con los hijos. Los veo tres días cada dos semanas”.
- “Los problemas que ocasiona este tipo de trabajo es la ruptura del matrimonio. La mayoría de los/as directores/as no tenemos pareja estable; se genera la desintegración familiar, el divorcio”.
- “En el personal operativo, sí debería tomar en cuenta el lugar de residencia de la familia para asignarles los puestos. En los que tenemos puestos de mando, no se puede”.

## **Relaciones con el personal**

Tratándose del Personal Directivo, queda claro que tienen una mirada más amplia que el resto del personal acerca de las relaciones al interior de la institución puesto que abarca tanto a las autoridades de las cuales depende esta última, como de las relaciones que existen entre el personal en su conjunto. Sin embargo, no deja de llamar la atención que, al igual que el resto del personal, no se sienten satisfechos respecto a las relaciones con sus superiores, ni sienten que éstos los escuchan o toman en cuenta sus necesidades, e igualmente hay casos en que expresaron que no tienen plena confianza en algunos de sus subordinados.

- “El trato que tenemos con nuestros superiores no es malo, pero sí podría mejorar”.
- “En general, sí tengo confianza en el personal, aunque uno que otro ha salido mal. Mi trato es más con los directores que con el resto del personal”.
- “Estoy tratando de promover al personal que tiene algún grado académico. A los que tienen faltas no los promovemos”.
- “El centro es responsable de reclutar personal, pero muchos no aprueban los exámenes de control de confianza. Lo que más falta nos hace son médicos”.
- “El personal es un problema porque hay de todo. Me ha costado más trabajo la gente que trabaja conmigo, que la población. Me mandan gente de todas partes. La actitud es el problema; no quieren cambiar al nuevo sistema”.
- “Por la falta de personal, no podemos aceptar las incapacidades, no podemos dejar que se vayan”.
- “Necesitamos más apoyo por parte de nuestros superiores. Exigen, pero no apoyan. Nos cambian a nuestros directores de área todo el tiempo”.
- “Entre las personas que laboran en el centro, no existe tanta confianza, les falta más compañerismo. Vienen de diferentes estados y, por eso, cada quien trae diferentes formas de pensar”.
- “El personal operativo tiene mucho resentimiento hacia la institución porque sienten que los directivos no los respaldamos; no les suben el sueldo, no les dan uniformes. Esto influye en su actitud. Ahora tratamos de darles incentivos reconociendo al empleado del mes y trayendo a su familia para que vean cuál es su trabajo”.
- “El trato entre el personal de los centros y el Órgano podría mejorar. Sería importante que escucharan nuestros problemas”.
- “Hay personal operativo que ya tiene un resentimiento contra la institución y no cree en la institución. No les gusta lo que hacen. Son alrededor de la tercera parte del personal”.
- “En el Órgano no nos escuchan; en cambio, la CNS nos ha resuelto muchos problemas”.
- “Siento un apoyo parcial para desempeñar mis funciones. Lo que falta es que las autoridades se involucren en impulsar ciertos proyectos, como programas de prevención del delito, porque aquí hay personas que llevan 20 años, pero van a salir y se trata de que sean productivos. Los estamos preparando para que den conferencias y compartan sus experiencias y vengan aquí alumnos de escuelas a escuchar estas conferencias para que tengan una función preventiva”.
- “Los protocolos se los entregamos a los custodios por escrito, pero muchos no los leen”.

### **La nueva Ley Nacional de Ejecución Penal**

Con respecto a la nueva Ley de Ejecución Penal, el Personal Directivo reconoce que todavía no cuenta con los reglamentos y protocolos que requiere su aplicación. Algunos de los entrevistados

se manifestaron en favor de los cambios que esta Ley introduce, pero otros muestran cierta resistencia o dificultad para aceptarlos.

- “Esta nueva ley es muy paternalista. Los PPL se tendrían que ganar las cosas trabajando para restituir los daños y las sanciones que ahora se pueden imponer no son realmente un castigo”.
- “El reglamento que tenemos todavía no está adecuado a la nueva Ley. En cambio, ya contamos con protocolos que están de acuerdo con la nueva ley, pero todavía no nos han dado la instrucción de aplicarlos”.
- “Tenemos protocolos, pero no se pueden aplicar y ponen en riesgo al centro”.
- “La nueva Ley nos permite muchas cosas que son buenas, pero que implican más trabajo”.
- “El área técnica es la que más se niega a aplicar el nuevo sistema. Dicen que cómo es posible que la PPL haga lo que quiera y que, lo que pidan, se los tenemos que dar y además no se puede sancionar”.
- “Estamos desfasados con la nueva Ley. Nuestro reglamento es contrario a lo que dice la Ley”.
- “Una parte del personal no ha cambiado su visión del sistema penitenciario, dicen que somos garantistas, que la función de los directores es humillar y maltratar y que los PPLs no deberían tener actividades artísticas ni culturales y que no deberían hacer honores a la bandera porque son delincuentes”.

### **Perspectiva de género**

Algunos/as de los entrevistados/as dejaron ver las dificultades que enfrentan las mujeres para poder acceder a los cargos directivos.

- “Para las mujeres es más difícil... Aunque se habla de equidad de género, todavía ven éste como un trabajo para hombres. Me gustaría seguir ascendiendo a un puesto más elevado, si tuviera la posibilidad de hacer cambios”.
- “Este centro, por ser femenino, es más difícil. El personal tiene muchos problemas para saber cómo actuar. El contrato de prestación de servicios se hizo pensando en hombres, no en mujeres. Incluso los productos de las tiendas no son adecuados para las mujeres”.
- “Tratamos de contratar personal femenino, pero no pasan los controles de confianza o cuando se dan cuenta que está lejos, renuncian”.

### **Relaciones con los/as PPLs**

El personal directivo expresó su preocupación por el insuficiente programa de actividades que existe para la población privada de libertad y la manera como ello afecta o dificulta la gobernabilidad del centro.

-

- “Hacemos labor social; los internos te agradecen por tratarlos como personas. Antes había agresiones y eso no lo comparto; no necesitamos llegar a los golpes”.
- “En cuanto al comportamiento de los internos, sí hay disciplina, pero puede mejorar. Si cometen una falta, tiene que ser sancionada”.
- “Todos los internos deberían tener actividades, pero considerando su perfil, su nivel de riesgo. No se puede dar lo mismo a una PPL que tiene temperamento agresivo a uno que tiene buen comportamiento”.
- “Las internas deberían tener más actividades. No las tenemos ocupadas la mayor parte del tiempo por falta de personal. Una sola oficial tiene que supervisar 3 pabellones de 48 personas”.
- “Pienso que nos deberían dejar interactuar más con las internas, pero no nos dejan ni hablar porque dicen que hay vinculación con las internas”.
- “Uno como autoridad decide qué población quieres. El trato ha mejorado mucho porque antes se resolvía todo a golpes”.
- “Los internos requieren más actividad, ahí está la clave del éxito; necesitamos echar a andar la industria penitenciaria”.
- “En el caso de los que se consideran objetivos prioritarios, en el Órgano me dicen que deben tener 23 horas de encierro y la visita íntima, no cada semana sino cada 15 días y no por 4 horas sino sólo una hora y que deben salir solos a patio. Eso no los alienta y hace que estén resentidos y, aunque sean de máxima, deberíamos darles actividades y música. Me gustaría que me permitieran darles un plan de actividades y que en periodos de vacaciones pudieran desintoxicarse física y emocionalmente porque hay muchos con trastornos de personalidad y los oficiales interactúan con ellos por lo que también necesitan atención emocional”.

## **Salud**

Al igual que el resto del personal penitenciario, también el Personal Directivo está preocupado de los riesgos que para su salud tienen sus condiciones y jornadas de trabajo. Al respecto, señalaron:

- “Las consecuencias para la salud son a largo plazo, aunque mi físico sí lo resiente, tengo cansancio crónico, cefalea, dificultad para conciliar el sueño y para despertar”.
- “Si se modificara la jornada de trabajo, los directivos tendríamos más equilibrio, más salud mental para tomar mejores decisiones”.

En los capítulos II y III nos hemos ocupado de las condiciones de vida y de trabajo del Personal Técnico, Jurídico y de quienes ocupan posiciones de mando en Seguridad o trabajan en el Área de Dirección General. Enseguida abordaremos las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio, procurando enfocarnos en aquellos elementos que resulta necesario tomar en cuenta para el desarrollo y la puesta en práctica del Servicio de Carrera para el Personal Penitenciario de los Centros Federales de Readaptación Social con perspectiva de género.

## CONCLUSIONES

El estudio sobre el personal de sistema penitenciario federal permite entender un aspecto que no había sido previamente estudiado en México, a pesar de tratarse de un elemento clave para el buen funcionamiento del sistema penal en su conjunto. El presente estudio arroja importantes de datos que permiten entender las dificultades que enfrenta el personal penitenciario en su vida laboral cotidiana y los factores que necesitan ser tomados en cuenta para lograr profesionalizar los servicios que presta. El estudio permite conocer condiciones de vida y de trabajo que este personal tiene y arroja luz sobre los cambios que son necesarios para lograr contar con un sistema penitenciario eficiente, orientado hacia la efectiva reinserción de las personas sentenciadas y respetuoso de los derechos fundamentales tanto de los trabajadores como de las personas privadas de la libertad.

El estudio incluyó el análisis de las condiciones de vida y trabajo del Personal de Seguridad (Guarda y Custodia), Personal Técnico, Jurídico y Personal Directivo. Como se muestra a lo largo del estudio, existen coincidencias importantes entre los resultados obtenidos sobre el Personal Técnico y Jurídico con los relativos al Personal de Seguridad y Custodia. Ciertamente, los problemas más graves y el nivel más elevado de desgaste y frustración, se encontró entre el Personal de Seguridad, pero el resto del personal enfrenta problemas muy similares entre los cuales destacan: las largas jornadas laborales; la falta de alimentos; la falta de tiempos y condiciones adecuadas para el descanso; los largos trayectos que deben recorrer para llegar a los centros (a menudo sin apoyo para el transporte); la lejanía de la familia; la falta de reconocimiento social; un ambiente laboral percibido como hostil y la percepción de desamparo o de falta de interés hacia sus necesidades por parte de la institución. Todo ello genera en el personal estrés, tanto físico como psicológico, que interfiere en el estado de ánimo del personal, en su salud y, en última instancia, en el debido funcionamiento del sistema penitenciario.

En el tema de género, se identificaron importantes barreras para la promoción del personal femenino. Las mujeres, en general, ocupan las posiciones más bajas en el Área de Seguridad, mientras que casi ninguna llega a ser Comandante o Supervisor. El estudio además encontró una ausencia de políticas de inclusión que tomen en cuenta el embarazo, la lactancia o la maternidad. Algunas custodias señalaron sentirse vulnerables al estar asignadas a módulos a cargo del cuidado de la población varonil.

Algunas de las principales conclusiones que se desprenden del estudio, son:

- El personal de Seguridad se compone principalmente de personas jóvenes. 75% de las personas entrevistadas son menores de 45 años e ingresaron al sistema penitenciario buscando un mejor salario, estabilidad laboral, prestaciones de salud y la expectativa de poder adquirir una vivienda. Sin embargo, los horarios y las condiciones laborales en general producen un enorme desgaste emocional y físico, al punto que poco más de la mitad (53.3%) de los entrevistados señaló que dejaría el trabajo actual si tuviera otra opción, lo que les resulta poco viable por la deuda que han contraído para adquirir una vivienda.

- Las extendidas jornadas laborales son uno de los motivos principales de malestar del Personal de Seguridad entrevistado. Aun cuando están contratados para laborar turnos de 24 horas con descansos de 48, la mayoría de los Custodios (87.5%) reportó que trabaja jornadas de más de 24 horas, llegando hasta las 30 horas continuas de trabajo. Los arrestos, que implican horas extras de trabajo, sin ser compensados y sin la posibilidad de avisar a sus familias, son una importante fuente de descontento y enojo entre el personal. A la vez, los descansos, a los que tienen derecho durante su jornada, se ven reducidos por la demanda del servicio, además de que las habitaciones para el descanso son lugares insalubres, incómodos y fríos. Un tema importante, en relación con las condiciones laborales y el impacto para la salud, es el número de horas que el personal permanece de pie. Además de trabajar largas jornadas sin descanso, y sin alimentos suficientes, el personal debe permanecer de pie cerca de 15 horas al día, según reportó 65% del Personal de Seguridad entrevistado.
- La relación del Personal de Seguridad con su familia es un factor importante de estabilidad para el buen desempeño de su trabajo. El estudio muestra que un importante porcentaje de las personas entrevistadas tiene pareja y/o hijos pequeños. Sin embargo, los resultados muestran que los horarios extendidos de trabajo, la incertidumbre sobre los mismos, la ubicación de los centros en lugares lejanos a sus domicilios y los elevados costos de traslado, frecuentemente impiden que el personal pueda estar con su familia. Ello es un motivo de estrés, angustia y desánimo para el personal, especialmente para las mujeres que tienen hijos pequeños, e influye de forma negativa en el desempeño que tiene el personal tanto en el trabajo como en relación con su familia. Asimismo, la falta de apoyos por parte de la institución para atender a hijos u otros familiares enfermos, también son fuente de malestar que afecta el estado de ánimo del personal. Una tercera parte de los entrevistados (33.91%), - principalmente mujeres-, reportó tener hijos y no tener pareja. Al preguntar sobre la frecuencia con que visitan a su familia, 53% de los encuestados dijo que los veían cada 24 horas, es decir al terminar su jornada laboral. Sin embargo, el resto del personal sólo puede visitar a su familia cada semana, cada quince días e incluso sólo cada tres o seis meses.
- Otra de las preocupaciones constantes del personal fue el traslado a otros centros penitenciarios, lo que frecuentemente implica que queden lejos de sus familias y sin tiempo ni recursos para verlos. Tener a la familia en otro estado significa, además, que, para ahorrar dinero, el personal deba optar por vivir en los dormitorios del Centro o en habitaciones compartidas con otros compañeros de trabajo, lo que genera la sensación de que el trabajo nunca termina. 47% de las personas encuestadas dijo haber sido trasladada una o más veces a diversos centros en distintas entidades del país.
- Los dormitorios que existen en algunos centros para el personal no cuentan con privacidad ni con habitaciones cómodas. Asimismo, el personal de las distintas Áreas refirió que la comida es mala y escasa, lo que contribuye al malestar general del personal que trabaja durante largas jornadas y con poco descanso. También contribuye al enojo percibido entre los Custodios y a la sensación de que las personas privadas de la libertad cuentan con más derechos y mejores condiciones que ellos. Vale la pena destacar que sólo 3.3% del Personal de Custodia calificó la comida que reciben como ‘buena’ o ‘muy buena’. Además, la falta

de disponibilidad de alimentos a lo largo de la jornada hace que el personal padezca frecuentemente de malestares estomacales. Durante los grupos focales, también reportaron tener hambre o malestar a lo largo de la jornada laboral. Algunos Custodios reportaron que salen de sus casas a las 5 o 6 de la mañana para poder comenzar su jornada laboral a las 8 am; sin embargo, el primer alimento que reciben en el centro es la comida de medio día, seguida por una cena. En algunos centros, se les proporcionan galletas o pan durante la noche y al día siguiente no reciben alimento alguno hasta llegar a sus casas a pesar de que con frecuencia abandonan el centro a las 11 am o pasado el mediodía. Esto implica que laboran turnos de más de 24 horas no sólo sin un descanso, sino también sin alimentación suficiente.

- En el tema de promociones y ascensos, la percepción general es que los criterios son poco claros y frecuentemente dependen más de la discrecionalidad de los superiores que de la experiencia o desempeño laboral de la persona. Además, de acuerdo con los entrevistados, existen pocas posibilidades de movilidad ya que 70% de las personas encuestadas considera que tiene pocas o ninguna posibilidad de ascender a un puesto más elevado en la institución. De las personas que se encuestaron, 53.7% dijo que ocupa el cargo de Oficial de Prevención Penitenciaria; 34.2% señaló tener el cargo de Guarda y Custodia Penitenciaria; 7% el de Supervisor de Seguridad Penitenciaria y 3.3% dijo ocupar el cargo de Comandante. Sin embargo, 1.8% de los encuestados dijo estar habilitado como Supervisor sin ocupar formalmente esta posición o recibir el salario correspondiente. Por su parte, el Personal Técnico y Jurídico también mostró descontento por la manera como se asignan las plazas, pues según señalaron que se asignan a las personas de reciente ingreso, en detrimento de quienes llevan años intentando hacer méritos para obtenerlas.
- La percepción generalizada entre el Personal de Seguridad, así como entre el Técnico y el Jurídico sobre los cursos de capacitación que reciben, es que son poco útiles o aplicables a las situaciones reales que enfrentan. Además, el hecho de que sean impartidos al terminar la jornada laboral, cuando el personal está demasiado cansado para poder poner atención, hace que sean poco productivos.
- El trabajo como Custodio, en general, es percibido como un trabajo que aporta beneficios económicos relativos y estabilidad laboral, pero que no aporta prestigio social. En el tema del clima laboral, se le preguntó al personal sobre el ambiente que existe en su Área de trabajo. 65% de las personas encuestadas considera que en su Área de trabajo existe incertidumbre; 50% confianza; 68.4% temor; 60.6% apatía; 72.8% enojo; 57% esperanza; 78.7% desconfianza y 68% desilusión, en opciones que, como se aprecia, no se les presentaron como descartables entre sí.
- La encuesta incluyó algunas preguntas sobre las relaciones que existen en el ámbito laboral y el ambiente que prevalece en los centros penitenciarios. Los resultados muestran que, en general, el personal tiene buenas relaciones con sus compañeros y superiores, aunque en los grupos focales, las opiniones fueron menos positivas. El Personal de Seguridad percibe a sus superiores como poco accesibles, con poca disposición para escuchar opiniones, arbitrarios e incluso corruptos. El Personal Técnico y Jurídico, también expresó una mala

opinión de sus jefes e incluso perciben que existen malos tratos o tratos desiguales que favorecen solo a quienes forman parte del grupo de allegados de los jefes.

- El escaso número de Personal de Custodia fue una de las carencias más frecuentemente señaladas y que, de acuerdo con el personal encuestado, explica muchos de los problemas descritos, como son las largas jornadas de trabajo y la falta de descanso. Así, 26.5% de los encuestados indicó tener entre 51 y 100 personas privadas de la libertad a su cargo mientras que 20.6% declaró custodiar entre 101 y 200 y 10.7% señaló tener a más de 251 personas bajo su custodia. Para el Personal del Área Directiva, así como para el de las Áreas Técnicas y Jurídicas, la falta de personal es también uno de los problemas principales del sistema penitenciario, que es el origen, a su vez, de otros problemas.
- El Personal de Seguridad percibe su trabajo como uno de riesgo, no sólo por lo que implica en términos de su seguridad, sino también para la de su familia y para su salud. A la pregunta: ¿Qué tan riesgoso considera que es su trabajo?, 80% de las personas respondió que es “muy riesgoso”, siendo que también 80% considera que es riesgoso para su salud, 88% para su seguridad personal y 73% que considera que es riesgoso para la seguridad de su familia.
- Como señala la literatura existente sobre el trabajo penitenciario, el Personal de Custodia Penitenciaria tiene mayores riesgos de sufrir diversas enfermedades como hipertensión, ataques al corazón, úlceras y otros padecimientos relacionados con el estrés, en comparación con la población en general. Si bien los datos de la encuesta solo muestran la percepción de enfermedad entre el personal, éste último apunta la existencia de diversos padecimientos relacionados con el estrés. Así, 56.6% de los entrevistados afirmaron haber tenido gastritis desde que comenzaron a trabajar como custodios; 15.4% hipertensión; 6.6% diabetes o ‘azúcar alta’; 41% infecciones respiratorias; 16.5% problemas de la piel y un alto porcentaje, 59.5%, reportó problemas de ansiedad/depresión/estrés o algún otro padecimiento psicológico.
- La encuesta también buscó evaluar el conocimiento de la LNEP en relación con el uso del aislamiento como sanción disciplinaria. Las respuestas muestran confusión sobre los alcances y contenidos de la Ley. En general, el Personal de Seguridad percibe que la nueva Ley de Ejecución Penal los coloca en desventaja en relación con las personas privadas de la libertad, lo que los hace más vulnerables y dificulta su trabajo.
- En resumen, la percepción del Personal de Seguridad es que mientras que las personas privadas de la libertad son lo más relevante para la institución, ellos son el último eslabón, en términos de importancia, para la institución.

## **Recomendaciones, criterios y lineamientos para el Desarrollo e Implementación del Servicio de Carrera Penitenciaria Federal con Perspectiva de Género.**

### **La creación de un Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario**

En la Trigésima Octava Sesión del Consejo Nacional de Seguridad Pública, -máximo órgano de deliberación, que debe orientar las políticas y programas que habrán de ser puestas en práctica por el conjunto de las instituciones de seguridad-, se acordó, el 21 de agosto de 2015, “crear un Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario”.

Poco después, a raíz del motín que tuvo lugar en el centro penitenciario de Topo Chico, en Nuevo León, el Presidente de la República recordó que, el Consejo Nacional de Seguridad Pública: “creó un Comité Evaluador del Sistema Nacional Penitenciario, con facultades amplias para redefinir los métodos de las prisiones, dar seguimiento y lograr la certificación”.<sup>66</sup> Asimismo, destacó que, entre las competencias de dicho Comité, también se encontraban: “establecer un Sistema de Desarrollo Profesional Carcelario, así como homologar los protocolos del Sistema Nacional Penitenciario”.<sup>67</sup>

Por su parte, en el Informe sobre el Resultado de la Fiscalización de la Cuenta Pública 2014, el Auditor Superior de la Federación, señaló que la Secretaría de Gobernación le remitió un diagnóstico en el que dio a conocer un “plan táctico” para mejorar las condiciones de los centros penitenciarios federales. Este plan, explicó, incluye aspectos tales como “la reorganización institucional, la armonización normativa y la capacitación del personal”.<sup>68</sup>

Con el propósito de dar cumplimiento a estos acuerdos, en la Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario, celebrada en Cancún, Quintana Roo, en diciembre de 2015, se propuso que “al interior del Comité de Servicio de Carrera y Profesionalización de la Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario, se desarrolle un modelo que contenga el esquema de profesionalización para establecer la carrera penitenciaria”.<sup>69</sup> Asimismo, se reconoció que “el personal que labora en el sistema penitenciario no cuenta con un Servicio Profesional de Carrera, lo que implica una mayor rotación, reglas menos claras para la promoción y permanencia, así como los estímulos por el desempeño de su labor”. Con el desarrollo de este Sistema, se dijo, “se busca dignificar la labor penitenciaria, mediante el desarrollo personal basado en el mérito y la igualdad”.<sup>70</sup>

Más aún, lo que nos importa destacar es que en el seno de dicha Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario celebrada en 2015, se reconoció expresamente que, “lograr la profesionalización del Sistema Penitenciario constituye un reto de grandes dimensiones, sobre todo por la desatención que ha tenido durante un periodo largo y, además, porque no se limita a un desarrollo académico”.

---

<sup>66</sup> *Reforma*, 20 de febrero de 2016, p. 4.

<sup>67</sup> *El Universal*, 20 de febrero de 2016.

<sup>68</sup> Véase: <http://informe.asf.gob.mx/>

<sup>69</sup> Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social y Dirección General de Política y Desarrollo Penitenciario de la Comisión Nacional de Seguridad, *Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario celebrada en Cancún*, diciembre de 2015, p. 3.

<sup>70</sup> *Ibidem*, 2015, p. 3, subrayado añadido por las autoras de este reporte.

o educativo, sino que se refiere a la generación de las condiciones que permitirán la atención de los servicios penitenciarios con calidad y oportunidad”.<sup>71</sup>

Los resultados del *primer estudio sobre el personal penitenciario de los centros federales* confirman, sin lugar a duda, este punto de vista y muestran su preocupación por el efecto acumulado que dicho abandono o desatención ha tenido y que claramente se manifiesta en las condiciones de vida y de trabajo del personal que presta sus servicios en los centros penitenciarios federales.

De igual modo, no podríamos estar más de acuerdo con los propósitos que el documento citado define para el Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario. Sobre el particular, se dice: “todo sistema de desarrollo tiene como principal objetivo mejorar sustancialmente la atención de los servicios que proporciona y, sobre esa base, promover el desarrollo de quienes colaboran, en este caso, del Sistema Penitenciario. Se trata de proveer y generar el capital humano que se requiere para lograr una organización eficiente, eficaz, pero sobre todo efectiva, a partir de colocar como eje central a la persona desde dos perspectivas importantes: la de los servidores públicos y la de los usuarios de los servicios que se proporcionan (personas privadas de libertad)”.<sup>72</sup>

Vale la pena agregar aquí dos elementos que apuntan en una dirección similar a la que aquí subrayamos. Se trata, por un lado, de los datos que arrojó la Primera Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad, levantada por el INEGI, entre los que destaca el hecho de que 32% de la población privada de la libertad en 2016 dijera que se siente “insegura” en el centro penitenciario donde se encuentra.<sup>73</sup>

El segundo elemento es una Recomendación reciente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos acerca de los centros federales “CPS”. En dicha Recomendación refieren que “en todos los centros [CPS], persiste la falta o insuficiencia de personal técnico, particularmente para la organización de actividades de capacitación, educativas y deportivas”. Asimismo, señalan que “el personal de seguridad, vigilancia y custodia adscrito es insuficiente para cubrir las necesidades de los establecimientos, lo que dificulta a la autoridad mantener el orden y la disciplina, garantizar y resguardar la integridad física de las personas privadas de la libertad, de quienes laboran en el establecimiento y de los visitantes, añadido a otras situaciones que afectan el buen funcionamiento de los establecimientos, como el cumplimiento de jornadas laborales extraordinarias y la permanencia de los internos en sus estancias la mayor parte del tiempo por falta de personal para trasladarlos a las diversas áreas para realizar actividades”. También apuntan que la carencia de personal de seguridad, vigilancia y custodia no se ajusta a lo establecido por los ‘*Principios y buenas prácticas sobre la protección de las personas privadas de libertad en las Américas*’, el cual recomienda que los lugares de privación de libertad dispongan de personal calificado suficiente en esa materia, [ya que, de lo contrario, se] dificulta garantizar las condiciones de seguridad y afecta el normal desarrollo de actividades tanto de internos como de personal y visitantes”.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> *Ibidem*, 2015, p. 4, subrayado añadido por las autoras de este reporte.

<sup>72</sup> *Ibidem*, 2015, p. 5, subrayado añadido por las autoras de este reporte.

<sup>73</sup> <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encotras/enpol/2016/>

<sup>74</sup> Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura. Recomendación M-04/2017 sobre los Centros Federales de Readaptación Social denominados “CPS”, Comisión Nacional de Derechos Humanos, 8 de septiembre de 2017. Subrayado añadido por las autoras de este reporte.

Es para poder dar respuesta a esta clase de problemas que se ha propuesto el Desarrollo e Implementación de un Servicio de Carrera Penitenciaria Federal. En el mismo documento que se presentó en la Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario de 2015, se exponen los elementos esenciales que dicho sistema debe contener, a saber:

1. Ingreso (planeación, reclutamiento, selección e ingreso)
2. Profesionalización (profesionalización y certificación)
3. Movilidad (asensos y promoción)
4. Evaluación del desempeño (evaluación de desempeño, estímulos y recompensas y permanencia)
5. Cuerpo regulador (consejo, comisiones y comité)
6. Régimen disciplinario (obligaciones, deberes y derechos -códigos de ética y conducta-; sanciones disciplinarias y correcciones disciplinarias)
7. Bienestar (prestaciones y servicios)
8. Conclusión del servicio (separación, baja)

No es nuestra intención repetir aquí lo que ya el documento que hemos venido citando refiere con todo detalle acerca del Servicio de Carrera Penitenciaria Federal o del Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario, como también se le denomina (2015: 6-32). En todo caso, corresponde a las autoridades tanto del Órgano Administrativo Desconcentrado, así como a las de la Comisión Nacional de Seguridad, resolver si el modelo propuesto en aquella Conferencia Nacional Penitenciaria resulta viable y es el que deberá adoptarse, o no, para crear el Servicio de Carrera Penitenciaria.

Por nuestra parte, quienes hemos elaborado el *primer estudio sobre el personal penitenciario de los centros federales*, quisiéramos proponer una serie de lineamientos y recomendaciones que se desprenden de los resultados obtenidos en dicho estudio y que, consideramos, deberían ser tomados en cuenta y sopesados de manera cuidadosa antes de diseñar cualquier modelo de Servicio de Carrera Penitenciaria y antes, desde luego, de llevarlo a la práctica. En otros términos, consideramos que el estudio realizado permitió identificar con claridad algunos de los retos y obstáculos más importantes que habrá que sortear para hacer viable la implantación exitosa de un Servicio de Carrera Penitenciaria Federal.

## **Recomendaciones**

El estudio que hemos realizado acerca del personal penitenciario de los centros federales nos ha permitido arribar a la convicción de que, cualquiera que sea el Servicio de Carrera que se resuelva implementar, debe estar sustentado en un conocimiento sólido que tome en cuenta las condiciones de trabajo y la problemática que enfrenta el personal en los centros federales. De no ser así, dicho Servicio difícilmente podrá ser eficaz y alcanzar sus objetivos. En este sentido, el presente estudio debe ser considerado sólo como un primer paso o como un ejercicio que permite aproximarse al conocimiento de dichas circunstancias, pero que debería ser continuado y profundizado por otros estudios que permitan tener certeza, de manera puntual y detallada, de las condiciones que enfrenta el personal penitenciario de las distintas áreas.

De cualquier forma, este primer ejercicio nos permite formular las siguientes recomendaciones que, insistimos, están sustentadas en la información y en los datos que este estudio logró recabar.

### **Recomendaciones específicas en materia de género**

El estudio mostró que existen problemas sustantivos que afectan de manera especial al personal femenino de todas las áreas y que no están recibiendo las respuestas que requieren. Ello tomando en cuenta, sobre todo, que la perspectiva de género es una de las tres estrategias transversales que trazó la presente administración y que el Código de Conducta del Órgano Desconcentrado Prevención y Readaptación Social, también recogió como uno de sus ejes principales.

De hecho, el Código de Conducta del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social (OADPRS, 2014) dedica uno de sus capítulos a la “Igualdad y paridad de Género”. En dicho documento, establece que “la igualdad y paridad de género forma parte de la identidad institucional (...). La perspectiva de género fomenta un clima laboral en el que las creencias y los valores institucionales no permiten discriminación, la desigualdad ni la violencia laboral.” El Código también establece los deberes del personal penitenciario para favorecer la paridad de género, incluidas las acciones afirmativas que favorezcan la paridad entre hombres y mujeres.

Entre los temas que más preocupan al personal femenino, se encuentran: la falta de atención para las necesidades de las mujeres durante el embarazo y la lactancia; la negativa para otorgarles permisos de cuidados maternos para poder enfrentar enfermedades o situaciones extraordinarias relacionadas con sus hijos; la incertidumbre de ser trasladadas a algún centro situado lejos de su familia y la imposibilidad de comunicarse con el exterior en casos de emergencia o arresto. Varias mujeres señalaron que esta situación propicia el abandono por parte de sus parejas e, inclusive, que les sea difícil establecer relaciones de pareja estables debido al poco tiempo que tienen disponible. Para el personal masculino, el abandono de la familia y de la pareja es también una preocupación constante y una fuente de estrés y desánimo.

Para quienes son madres, la manera como opera el sistema penitenciario implica la ausencia en las vidas de sus hijos. Como lo muestra la información estadística que recabamos, la mayoría de las custodias son madres y muchas de ellas son madres solteras y cabezas de familia. Para ellas, el trabajo penitenciario representa grandes dificultades para hacerse cargo de sus hijos o para encontrar el apoyo que requieren para asegurar el bienestar de los mismos.

Este estudio, como otros que se han realizado sobre el sistema penitenciario (Pérez Correa, 2015), permite ver que el derecho penal adopta una visión del mundo que concibe a las personas como seres autónomos, independientes, separados y, por lo tanto, separables de sus comunidades. Esta forma de entender a los seres humanos y la autonomía niega la complejidad de las relaciones humanas y la dependencia que existe entre un ser humano y otro. Además, rechaza los valores de cuidado que las mujeres en nuestras sociedades, por diversas razones, asumen. En este modelo de derecho penal y penitenciario, las relaciones sociales no son reconocidas como un aspecto constitutivo y central de la personalidad (o de la autonomía), sino como una parte accesorio de la

persona (Pérez Correa, 2015). Sin embargo, como señala Nedelsky (2011), la autonomía en la vida real no se construye en abstracto, desde la individualidad, sino a partir de las relaciones que se desarrollan a lo largo de nuestras vidas: con nuestras madres, padres, maestras, amigos, vecinos, empleados, empleadores, hijos, etc. En otras palabras, son las relaciones lo que posibilita la autonomía y también la individualidad. El derecho, sin embargo, no toma en cuenta este aspecto de la vida, no permite su valoración e incluso perjudica su desarrollo. Tampoco permite pensar en una repartición más equitativa de los deberes familiares que incluya a otros miembros de la sociedad, específicamente a los hombres. Al plantear la autonomía desde lo individual, el sistema crea una jerarquía de valores bajo la cual la generación de desigualdades y la imposición injustificada de costos son inevitables.

El estudio sobre el personal penitenciario hace presente de nuevo el efecto que este modelo tiene en la paridad de género y en la vida de muchas familias que se ven violentadas por la falta de un modelo que posibilite otra visión del individuo, uno que no es separable de su familia y de su comunidad sin causar daños severos que, en último término, repercuten en la calidad del tejido social en su conjunto.

En términos de paridad, el estudio también mostró que las mujeres ocupan mayoritariamente las posiciones más bajas en el Área de Seguridad, mientras que casi ninguna logra llegar a tener el cargo de Comandante o Supervisor. Asimismo, las mujeres en esta Área reportan que reciben un salario menor que el de los hombres aun cuando desempeñan la misma función.

Con base en los resultados de este estudio, se recomienda que los lineamientos para el Servicio de Carrera Penitenciaria Federal contemplen como políticas de inclusión las políticas de género que incluyan, entre otras, las siguientes:

- 1) La adopción de horarios de trabajo que tomen en cuenta las responsabilidades familiares de hombres y mujeres y el reconocimiento de la importancia que la vida familiar tiene para el bienestar personal y social.
- 2) El estricto respeto de los horarios laborales y la prohibición del uso del arresto como medida disciplinaria para el personal. Los cursos de capacitación obligatorios deben ser impartidos durante la jornada laboral.
- 3) El otorgamiento de permisos especiales para ausentarse del cargo en caso de enfermedad de los hijos u otros dependientes que requieran cuidados especiales.
- 4) Que se permita al personal comunicarse con sus familias en caso de emergencias, de envío a comisiones o cuando los horarios de trabajo se prolonguen.
- 5) Adoptar políticas de adscripción del personal a centros cercanos al domicilio donde se encuentra su familia o dependientes económicos. Asimismo, deben dejar de utilizarse los traslados a otros centros como una forma de sanción al personal y limitar los encargos por comisión que implican el traslado por semanas o meses del personal a otros centros en el país, sin recibir una adscripción formal o el pago de los viáticos correspondientes.
- 6) La instalación en los centros de guarderías y salas de lactancia.
- 7) Proporcionar alimentación especial y atención médica para las embarazadas.

- 8) Dormitorios y baños separados para mujeres y lugares de descanso limpios y con mobiliario (y cobijas) en buen estado, tanto al interior de los centros como en las áreas asignadas al personal que reside en los centros.
- 9) La adopción de normas que prohíban que mujeres custodien a la población varonil.

### **Recomendaciones en relación con el personal penitenciario en general**

1. La institución debe asumir la obligación de brindar a su personal alimentos y agua potable suficientes en cantidad y calidad mientras se encuentran desempeñando sus funciones. Siendo esta una necesidad elemental, no puede esperarse que los trabajadores desempeñen adecuadamente sus funciones mientras esta necesidad no haya sido satisfecha o, en su defecto, se les permita ingresar a la institución los alimentos que requieren durante su jornada laboral. El hecho de que esta necesidad no se satisfaga adecuadamente, envía un claro mensaje de desinterés por parte de los responsables de la institución hacia las necesidades más elementales de su personal. Deben adoptarse fórmulas que permitan al personal ingresar cierto tipo de alimentos, sin poner en riesgo la disciplina y la seguridad de la institución, pero mostrando interés y empatía por el bienestar de sus trabajadores y la satisfacción de sus necesidades básicas.
2. La falta de personal suficiente para cubrir las necesidades del servicio que la institución debe proporcionar no debería resolverse sobrecargando al personal existente, excediendo las horas de trabajo estipuladas en su jornada laboral. Ante el frecuente uso de los arrestos como medida disciplinaria, el personal percibe que se trata de una sanción que se usa discrecionalmente como forma de subsanar la falta de personal. La extensión de la jornada laboral, debería ser una situación excepcional, -que se utilice sólo ante emergencias, y con una compensación correspondiente-, y no la norma como actualmente ocurre. No debe pasarse por alto que acudir a este recurso de manera cotidiana desgasta de manera innecesaria al personal, haciendo que disminuya su deseo de colaborar y poniendo en riesgo tanto su salud como la calidad del servicio que presta, con consecuencias y daños que afectan irremediablemente y ponen en riesgo la seguridad y el desempeño de la institución en su conjunto. Asimismo, si bien los cursos de capacitación y actualización del personal son fundamentales, no deben ser impartidos al finalizar la jornada laboral, cuando el personal se encuentra cansado, y sin tomar en cuenta que se trata estrictamente de horas extras de trabajo.
3. La institución no sólo debería cuidar y preocuparse por la salud de su personal, sino que también debería asegurarse de que reciba la atención médica y psicológica que requiere. En este sentido, debería reconocer y, en la medida de lo posible, brindar atención a los riesgos específicos de salud que enfrenta el personal como consecuencia del alto nivel de estrés al que se halla sometido.
4. La institución debería adoptar una política clara y sustentada en las normas con respecto al personal de mayor edad y que cuenta con mayor antigüedad. Este personal refirió estar sujeto a presiones para renunciar a su trabajo o bien ser sujeto de descalificaciones que

constantemente ponen en duda su honorabilidad o su capacidad para desempeñar su trabajo. También con respecto a este punto, recomendamos que exista una política clara que debería dar opciones para un retiro digno del personal que ha prestado sus servicios durante muchos años, o bien despedirlo si existen razones legalmente sustentadas para hacerlo. Lo que, de nueva cuenta, parece inconveniente es preservar a dicho personal, sujetándolo a presiones y descalificaciones, con lo que no sólo se pone en duda su desempeño, sino también se pone en riesgo la posibilidad de que la institución pueda cumplir adecuadamente con sus funciones lo que podría tener consecuencias graves para la seguridad del establecimiento y del país.

5. Lo señalado en el punto anterior también aplica para el personal que tiene un nivel bajo de escolaridad. Si bien es deseable que todo el personal cuente tanto con un buen nivel educativo, así como como con un alto nivel de especialización y profesionalización, no puede desconocerse que buena parte del personal fue contratado en su momento sabiendo que contaba con un bajo nivel de escolaridad, a lo que se agregan las pocas o nulas oportunidades que dicho personal tiene o ha tenido para capacitarse debido a las necesidades del servicio que presta y las extensas jornadas de trabajo. De nueva cuenta, la recomendación sería no cargar la responsabilidad por el bajo nivel educativo al propio personal, -puesto que éste era conocido en el momento que se le contrató-, sino brindarle las oportunidades que requiere para elevar el nivel académico y profesional de su trabajo.
6. Como se señaló en las conclusiones de este estudio, sería deseable y conveniente para la propia institución adoptar las resoluciones relativas a la adscripción del personal tomando en cuenta la necesidad del personal de estar cerca de su familia y de promover el fortalecimiento de los lazos familiares. Ello redundará en beneficios para la salud y estabilidad del personal, para hacer posible que cumpla con sus responsabilidades familiares y, en último término, contribuirá a fortalecer los lazos familiares y la calidad del tejido social, todo lo cual tiene también un impacto importante en términos de seguridad para nuestro país.
7. Diseñar un programa específico al interior de los centros penitenciarios que tenga como propósito fortalecer los lazos entre el personal de las distintas Áreas y jerarquías y promover un clima laboral sano, fundado en la confianza y el respeto a la legalidad. Pero, además de la legalidad, también es importante otorgar un lugar a la legitimidad. Es decir, al respeto que los jefes se ganen por su autoridad moral, por tomar decisiones justas, transparentes, equitativas y bien fundamentadas. Y también para que, quienes tienen una responsabilidad de mando, tengan la disposición de escuchar a sus subordinados, tomar en cuenta sus necesidades y buscar conjuntamente las soluciones más apropiadas a las mismas sin quebrantar el orden institucional, pero sin negar la legitimidad que tiene dar respuesta a dichas necesidades.
8. Tomando en cuenta que el personal de los centros penitenciarios federales realiza una función que exige un alto nivel de responsabilidad y profesionalismo, ya que el mal desempeño de sus funciones puede tener consecuencias graves tanto para la seguridad de los establecimientos como para la del país, es preciso que la relación laboral entre la institución y su personal esté basada en la confianza. A su vez, la confianza deberá estar sustentada en rigurosos procesos de selección, capacitación y evaluación del personal. En este sentido, consideramos inadecuado que el personal refiera que constantemente existen muestras y señalamientos de

desconfianza y de descalificación hacia ellos y hacia su trabajo por parte de sus superiores. Nos parece que, si dichos señalamientos cuentan con un sustento sólido y comprobable, ese personal no debería prestar sus servicios a la institución. Sin embargo, por otro lado, mientras que permanecen como empleados de la institución, no deberían estar sujetos a la desconfianza y a la descalificación constantes. Ello no contribuye al buen desempeño de sus funciones ni, en último término, a que la institución tenga un clima laboral que propicie su desempeño óptimo con la suma de los esfuerzos de todos en torno al cumplimiento de sus objetivos. Al mismo tiempo, ello pone de manifiesto que la institución no ha logrado crear una mística ni convencer a todos que son parte de un esfuerzo colectivo en el que cada quien debe desempeñar su papel poniendo lo mejor de sí mismos hasta el límite de sus capacidades. En síntesis, la recomendación sería que, mientras siga existiendo una relación laboral o no haya elementos que justifiquen el despido, la institución debe reconocer el trabajo de su personal o bien esforzarse por brindar todos los elementos para que éste pueda alcanzar los estándares que se esperan y logre superar sus deficiencias. Lo que ciertamente no puede brindar buenos resultados es mantener la relación laboral en medio de un clima de desconfianza y descalificación.

9. Como quedó claramente de manifiesto en los testimonios que recabamos del personal de las distintas áreas, existe un sentimiento bastante generalizado de falta de consideración y de reconocimiento a su dignidad. De nueva cuenta, habría que buscar soluciones adecuadas para dar una respuesta apropiada a los distintos factores que hacen surgir esta clase de sentimientos. Por mencionar algunos, se encuentra la dotación de uniformes y calzado con la frecuencia y la calidad que estos productos deben tener, y que, al no proporcionárselos de manera suficiente o dotarles de productos de mala calidad, les parece que la institución concede poca o nula importancia hacia la imagen y la dignidad que ellos quisieran tener al portar un uniforme que los distinga y los haga sentir orgullosos de su función. Otro ejemplo podría ser el hecho de que no se proporcione a los custodios áreas para poder descansar que se encuentren dignamente acondicionadas y con espacios separados para hombres y mujeres. De nueva cuenta, la falta de sensibilidad para resolver esta necesidad elemental pone en cuestión el respeto que la institución muestra hacia su dignidad o la poca importancia que concede a que puedan tener un descanso apropiado después de largas jornadas de trabajo.
10. Otro factor que propicia la insatisfacción y la falta de motivación para el buen desempeño de su trabajo es la reducción que paulatinamente han venido observando durante los últimos años en los incentivos, apoyos y prestaciones que anteriormente se les proporcionaban. Ello, aunado al deterioro salarial y a las escasas posibilidades que existen para poder obtener un ascenso, con independencia de su desempeño, genera de nueva cuenta el sentimiento de que, no importa cuánto se esfuercen, pues no recibirán compensación alguna. Un ejemplo de esta situación que les preocupa de manera especial es que no se les proporcionan viáticos cuando se les traslada a un centro de trabajo lejos de su familia, lo que implica que deberán correr con los gastos que implica mantener dos viviendas, además de hacerse cargo de los costos del transporte para poder ir a visitar a su familia.
11. Existe la percepción entre el personal de que las decisiones que se adoptan en la institución con respecto al traslado del personal a otro centro, o bien con respecto a los ascensos y las promociones, no siempre se encuentran justificadas o fundamentadas, lo que da lugar a que se

perciban como decisiones arbitrarias o discrecionales que tienden a favorecer a los allegados de los jefes, por encima de los méritos o el desempeño laboral del personal. Para evitar este tipo de percepciones que afectan el clima laboral y el interés del personal en cooperar con los fines y las políticas institucionales, sería conveniente que las resoluciones que afectan al personal fueran siempre transparentes y estuvieran sustentadas con fundamento en las normas que rigen la relación laboral entre las partes. Asimismo, debe facilitarse el acceso a instancias revisoras para que el personal pueda acudir en caso de duda o inconformidad con dichas resoluciones, sin temor a recibir represalias en caso de hacer uso de este recurso.

## Bibliografía

- Ahmed, S. (2004). *The Cultural Politics of Emotion*, Edinburgh University Press and Routledge, London, UK.
- Anderson, G. S., Litzengerger, R., & Plecas, D. (2002). Physical evidence of police officer stress. *Policing*, 25(2), 399.
- Bourbonnais, R., Jauvin, n., Dussault, J., Vézina, M. (2007). Psychosocial work environment, interpersonal violence at work and mental health among correctional officers. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4-5), 355-368.
- Brodsky, C. (1982). Work stress in correctional institutions. *Journal of Prison and Jail Health*, 2, 74-102.
- Cardoso de Oliveira, L. R. (2004). Honor, dignidad y reciprocidad, en: *Cuadernos de Antropología Social*, No. 20, pp. 25-39, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Cardoso de Oliveira, L. R. (2009). Derechos, insulto y ciudadanía. ¿Existe violencia sin agresión moral?, en: Stanley, Ruth (comp.), *Estado, violencia y ciudadanía en América Latina*, Universidad Libre de Berlín, Entimema, Madrid.
- Cheek, F.E., Miller, M. (1983). The Experience of Stress for Correction Officers: A Double-Blind Theory of Correctional Stress. *Journal of Criminal Justice*, 11(2), 105-120.
- Clemmer, D. (1940). *The Prison Community*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cooper, C.L., Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Cullen, F. T.; Link, B. G.; Wolfe, N. T.; Frank, J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly* 2(4), 505-534.
- Debus, M. (1998). *Methodological Review. A Handbook for Excellence in Focus Group Research*, Washington, D.C., Academy for Educational Development.
- Dowden, C. Tellier, C. (2004). Predicting work-related stress in correctional officers: a meta-analysis. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 31-47.
- Fernández, Anna, Ponencia para el III Coloquio del Programa Interdisciplinario de Estudios sobre la Mujer, El Colegio de México, 1993.
- Finn, P. (1998). Correctional officer stress: A cause for concern and additional help. *Federal Probation*, 62(2), 65-74.

- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., Dewa, C.S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health*, 13(82), DOI: [10.1186/1471-2458-13-82](https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82)
- Greenhaus, J., Beutell, N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Hurst, T.E., Hurst, M.M. (1997). Gender Differences in Mediation of Severe Occupational Stress among Correctional Officers. *American Journal of Criminal Justice*, 22(1), 121-137.
- Keinan, G., Malach-Pines, A. (2007). Stress and Burnout Among Prison Personnel: Sources, Outcomes, and Intervention Strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), 380-398.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Barton, S.M. (2004). The nature of work-family conflict among correctional staff: an exploratory examination. *Criminal Justice Review*, 29(1), 145-172.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Griffin, M.L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lambert, E.G., Paoline III, E.A. (2010). Take this job and shove it: An exploratory study of turnover intent among jail staff. *Journal of Criminal Justice*, 38(2), 139-148.
- Lombardo, L. X. (1989). *Guards Imprisoned. Correctional Officers at Work*, Second Edition, Anderson Publishing Co. Cincinnati, Ohio.
- Moon, B., Maxwell, S.R. (2004). The sources and consequences of correctional officer's stress: A South Korean example. *Journal of Criminal Justice*, 32(4), 359-370.
- Nedelsky, J. (2011). *A relational Theory of self, Autonomy and Law*. Oxford University Press.
- Netermeyer, R.G., Boles, J.S., McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nussbaum, M. C. (2014). *Political Emotions*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Nussbaum, M. C. (2016). *Anger and Forgiveness. Resentment, Generosity, Justice*, Oxford University Press, New York.
- Obioda, C., Reeves, D., Warren, n., Reisine, S., Cherniack, M. (2011). Depression and Work-Family Conflict among Corrections Officers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(11), 1294-1301.
- Paxson, P., Watson, G.H. (2016). *Why American Prisons Fail. How to Fix them without spending more money (maybe less)*, Carolina Academic Press: Durham, North Carolina.

Pérez Correa, C. (2015) Las mujeres invisibles, Los costos de la prisión y los efectos indirectos en las mujeres, BID, disponible en:  
<https://publications.iadb.org/handle/11319/7235>

Roberson, C. (2017). *The Rights of the Convicted*, Looseleaf Law Publications, Inc., Cincinnati, Ohio.

Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: a literature review. *International Journal of Stress Management*, 7(1), 19-48.

Sykes, G.M. (1958). *The Society of Captives: A Study of a Maximum-Security Prison*. Princeton, N.K: Princeton University Press.

Triplett, R., Mullings, J.L., Scarborough, E. (1999). Examining the Effect of Work-Home Conflict on Work-Related Stress among Correctional Officers. *Journal of Criminal Justice*, 27(4), 371-385.

Valentine, C., Oehme, K., Martin, A. (2012). Correctional Officers and Domestic Violence: Experiences and Attitudes. *Journal of Family Violence*, 27(6), 531-545.

Viotti, S. (2016). Work-related stress among correctional officers: A qualitative study *work*, 53(4), 871-884.

#### Documentos jurídicos

Código de Conducta del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social. Disponible en:  
<http://www.cns.gob.mx/portalWebApp/ShowBinary?nodeId=/BEA%20Repository/1358009//archivo>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, CDHDF-DEIDI. (2008). Política General para la Institucionalización de la Perspectiva de Género en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, mayo de 2008.

Comisión Nacional de Derechos Humanos, CNDH. (2017). *Recomendación General No. 30/2017 sobre condiciones de autogobierno y/o gobierno en los centros penitenciarios de la República Mexicana*. Ciudad de México, 8 de mayo de 2017. Disponible en:  
[http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/generales/RecGral\\_030.pdf](http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/generales/RecGral_030.pdf)

Comisión Nacional de Derechos Humanos, CNDH. (2017). *Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura. Recomendación M-04/2017 sobre los Centros Federales de Readaptación Social denominados "CPS"*. Ciudad de México, 8 de septiembre de 2017. Disponible en:  
[http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/PrevencionTortura/RecPT\\_2017\\_004.pdf](http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Recomendaciones/PrevencionTortura/RecPT_2017_004.pdf)

Ley Nacional de Ejecución Penal

Manual de Seguridad de los Centros Federales de Readaptación Social. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n8.pdf>

Oficina de las Naciones Unidas contras las Drogas y el Delito, UNODC. (2010). *Handbook for Prison Leaders: A Basic Training Tool and Curriculum for Prison Managers based on International Standards and Norms*. Viena, Austria: Naciones Unidas. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prisonreform/UNODOC\\_Handbook\\_for\\_Prison\\_Leaders.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prisonreform/UNODOC_Handbook_for_Prison_Leaders.pdf)

Oficina de las Naciones Unidas contras las Drogas y el Delito, UNODC. (2015). *Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Nelson Mandela)*. Viena, Austria: Naciones Unidas. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/GA-RESOLUTION/S\\_ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/GA-RESOLUTION/S_ebook.pdf)

Organización de Estados Americanos, OEA. (2008). *Principios y buenas prácticas sobre la protección de las personas privadas de libertad en las Américas*. Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Disponible en: <http://www.oas.org/es/cidh/mandato/Basicos/PrincipiosPPL.asp>

Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación. Disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5294185&fecha=02/04/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5294185&fecha=02/04/2013)

Reglamento de Centros Federales de Readaptación Social. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n274.pdf>

Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Disponible en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5299465](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465)

SEGOB-CNS-OADPRS (2015). Sistema de Desarrollo Profesional Penitenciario, Conferencia Nacional del Sistema Penitenciario, Cancún, Quintana Roo.

Senado de la República. (21 de abril de 2016). *Dictamen de las Comisiones Unidas de Justicia, de Derechos Humanos; de Gobernación; y de Estudios Legislativos que contiene el Proyecto de Decreto por el que se expide la Ley Nacional de Ejecución Penal*. Disponible en: [http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/1/2016-04-27-1/assets/documentos/Dict\\_Justicia\\_Ley\\_Nacional\\_Ejecucion\\_Penal.pdf](http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/1/2016-04-27-1/assets/documentos/Dict_Justicia_Ley_Nacional_Ejecucion_Penal.pdf)

## ANEXO I

### Guía de Entrevista a Funcionarios de Centros Penitenciarios Federales

Fecha \_\_\_\_\_ Centro Federal \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

1. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja aquí?
2. ¿Cómo llegó a este trabajo?
3. ¿En dónde había trabajado antes?
4. ¿Cómo se siente en este trabajo?
5. ¿Qué es lo que más le gusta de este trabajo?
6. ¿Qué es lo que menos le gusta de este trabajo?
7. ¿Recibió capacitación o entrenamiento para poder desempeñar este trabajo? ¿Por cuánto tiempo?
8. ¿Considera que la capacitación que le proporcionaron fue suficiente?
9. ¿Considera que la capacitación que le proporcionaron le ayuda a resolver los problemas que enfrenta cotidianamente en su trabajo? ¿Por qué?
10. ¿Es usted casado/a?
11. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?
12. ¿Sus hijos, son de su pareja actual?
13. ¿En dónde vive su familia?
14. ¿Cada cuánto puede visitar a su familia?
15. ¿Cuántos días puede visitar a su familia al año?
16. ¿En su opinión, el no poder estar con su familia es uno de los inconvenientes principales de su trabajo? ¿Por qué?
17. ¿Qué tipo de problemas ocasiona el que quienes desempeñan un cargo como el suyo no puedan estar con su familia?

18. ¿Cuál es su jornada normal de trabajo: cuántas horas de trabajo por cuántas de descanso?  
¿Considera que esta jornada de trabajo afecta su desempeño óptimo? ¿Por qué?
19. ¿Considera que modificar la jornada de trabajo podría arrojar resultados positivos/negativos?  
¿Por qué?
20. ¿Cómo describiría el trato que recibe por parte de sus superiores?
21. ¿Y cómo describiría el trato por parte de las personas que están bajo su mando?
22. ¿Considera que el trato que recibe por parte de sus superiores podría mejorar? ¿Cómo?
23. ¿Considera que el trato que recibe por parte de quienes dependen de usted podría mejorar?  
¿Cómo?
24. ¿Cómo describiría, en general, las relaciones de trabajo que existen en este centro?
25. ¿Qué tanta confianza/desconfianza considera que existe entre quienes laboran en este centro?
26. ¿Considera que éste es un trabajo riesgoso? ¿Cuáles serían los riesgos principales que usted identifica?
27. ¿Hay algún incidente reciente que me pueda relatar en relación con estos riesgos?
28. ¿Considera que este trabajo afecta o puede afectar su salud y las de otras personas que laboran aquí? ¿Cuáles serían los padecimientos más frecuentes?
29. ¿Cuenta usted con servicio o con seguro de gastos médicos?
30. ¿Cómo califica la atención médica que reciben?
31. ¿Y su familia también cuenta con servicios médicos o seguro?
32. ¿Con qué otras prestaciones cuentan usted y su familia?
33. ¿Cuánto gana mensualmente?
34. ¿Considera que su salario y las prestaciones que usted y su familia reciben compensan los riesgos y el desgaste que tiene en este trabajo?
35. ¿En caso de que usted tuviera algún problema legal o de salud como consecuencia de su trabajo, considera que la institución lo apoyaría?
36. ¿Considera que sus superiores lo escuchan y toman en cuenta sus opiniones?
37. ¿Podría describirme cuáles son sus funciones y responsabilidades?
38. ¿Considera que la institución le proporciona lo que usted requiere para poder desempeñar adecuadamente sus funciones? En caso de que no, ¿qué requeriría para poder desempeñar óptimamente su trabajo?
39. ¿Le gustaría permanecer por mucho tiempo en este trabajo?

40. ¿Su trabajo le permite hacer una carrera y tener oportunidades de ascenso?
  41. ¿En su opinión, los ascensos toman en cuenta los méritos y el trabajo o cuentan más las influencias y las relaciones? ¿Podría darme algún ejemplo?
  42. ¿Cuál sería la perspectiva de vida que usted observa para su futuro?
  43. ¿Cuál sería su mayor sueño o a dónde le gustaría llegar?
  44. ¿Y qué le gustaría para sus hijos/as?
  45. ¿Qué tanta relación tiene con los internos?
  46. ¿Cómo califica su relación con los internos?
  47. ¿Qué opinión tiene del comportamiento, en general, de los internos?
  48. ¿Considera que hay algunos internos en los que se puede confiar? ¿Qué opina del trato que se da a los internos en este centro?
  49. ¿Considera que los internos deberían tener más actividades o que están bien con las actividades que desempeñan?
  50. ¿Los funcionarios pueden permanecer en un centro por un periodo largo o generalmente los rotan? ¿Cada cuánto tiempo los rotan?
  51. ¿Usted podría pedir su traslado a algún centro cercano a su domicilio?
  52. ¿Usted considera que deberían tomar en cuenta el lugar de residencia de la familia para asignarlo a un centro cercano? ¿Por qué?
  53. ¿El centro cuenta con un Reglamento? De ser así, ¿qué tanto considera que se cumple o se respeta el reglamento?
  54. ¿El centro cuenta con Protocolos? De ser así, ¿qué tanto considera que se cumplen o se respetan los protocolos?
  55. ¿Cuál considera usted que es el principal obstáculo que enfrenta para poder desempeñar óptimamente sus funciones?
  56. Si estuviera en sus manos organizar el centro de otra manera, ¿cuáles serían los principales cambios que haría?
  57. ¿Hay algún otro tema que le parece relevante o que quisiera agregar?
-

## ANEXO II

### CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE SEGURIDAD

Folio: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_:\_\_\_\_:\_\_\_\_

Centro Federal: \_\_\_\_\_

Nombre del Encuestador: \_\_\_\_\_

**[NO LEER, EXPLICAR]** Buenas tardes. Mi nombre es \_\_\_\_\_. Vengo de la Ciudad de México y estamos haciendo un estudio con dos investigadoras de dos instituciones académicas muy reconocidas: el CIESAS y el CIDE. Nosotros hemos hecho varios estudios en centros penitenciarios y nos hemos percatado de que no hay estudios que tomen en cuenta la opinión de los custodios, y lo que para ustedes significa trabajar en un centro penitenciario.

Para poder tomar en cuenta y hacer que se escuchen sus puntos de vista, hemos propuesto realizar este estudio a través de un cuestionario. La información que amablemente nos proporcione, servirá para formular recomendaciones que serán tomadas en cuenta para poder desarrollar el servicio de carrera penitenciaria.

Su participación es muy importante y es enteramente voluntaria, de manera que, si usted acepta participar, le rogamos que sea sincero y le aseguramos que sus respuestas no podrán perjudicarlo ya que este cuestionario es anónimo. Si en cualquier momento hay alguna pregunta que prefiere no responder, podemos saltarla.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE SEGURIDAD

### TABLAS DE FRECUENCIA

#### Centro Federal

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Centro Federal de Readaptación Social n.º 1	81	29.8
Centro Federal de Readaptación Social n.º 2	84	30.9
Centro Federal de Readaptación Social n.º 12	49	18.0
Centro Federal de Readaptación Social n.º 16	58	21.3
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

#### Estado

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Estado de México	81	29.8
Jalisco	84	30.9
Guanajuato	49	18.0
Morelos	58	21.3
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

#### Tipo de Centro Federal

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Tradicional	165	60.7
Contrato de Prestación de Servicios	107	39.3
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

#### 1. ¿Cuál es su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Oficial de Prevención Penitenciaria	146	53.7
Guarda y Custodia	93	34.2
Supervisor	19	7.0
Habilitado	5	1.8
Comandante	9	3.3
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

#### 1.1. ¿Tiene posición de mando?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	51	18.8
No	221	81.3
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

#### 2. Sexo

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Mujer	115	42.3
Hombre	157	57.7
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

#### 3. ¿Qué edad tiene?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
18 - 25 años	14	5.1
26 - 35 años	63	23.2
36 - 45 años	129	47.4
46 - 55 años	51	18.8
más de 55 años	15	5.5

Total	272	100.0
-------	-----	-------

4. ¿Cuál fue el último grado escolar que cursó?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Secundaria	62	22.8
Preparatoria o bachillerato	140	51.5
Carrera técnica o comercial	28	10.3
Normal básica	1	0.4
Profesional	41	15.1
Total	272	100.0

5. ¿Está casado/a o tiene actualmente una pareja?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	180	66.2
No	76	27.9
Viuda	3	1.1
Divorciado(a) / Separado(a)	13	4.8
Total	272	100.0

6. ¿Y su pareja trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	104	57.8
No	76	42.2
Total	180	100.0

7. ¿Tiene hijos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	237	87.1
No	35	12.9
Total	272	100.0

8. ¿Cuántos hijos tiene?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
1	47	19.8

2	87	36.7
3	73	30.8
4	22	9.3
5	3	1.3
Más de 6	5	2.1
Total	237	100.0

9. ¿Sus hijos son de su pareja actual?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	140	82.8
No	29	17.2
Total	169	100.0

10. En caso de que sus hijos no sean de su actual pareja, ¿con cuántas parejas ha tenido hijos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
1	55	64.7
2	30	35.3
Total	85	100.0

11. ¿En este estado tiene usted su domicilio permanente?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	188	69.1
No	84	30.9
Total	272	100.0

12. ¿Su familia vive con usted en este estado?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	2	0.7
Sí	162	59.6
No	108	39.7
Total	272	100.0

13. ¿Con qué frecuencia visita a su familia?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Cada semana	43	15.8
Cada quince días	7	2.6
Cada tres semanas	1	0.4
Una vez al mes	18	6.6
Cada 2 meses	11	4.0
Cada 3 meses	10	3.7
Cada 4 meses	1	0.4
Cada 5 meses	2	0.7
Dos veces por año	28	10.3
Una vez al año	6	2.2
Cada 24 horas	144	52.9
Total	272	100.0

14. ¿Cuántos días o semanas permanece con su familia cada vez que los visita?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
De 1 a 3 días	146	53.7
De 4 a 6 días	67	24.6
Una semana	18	6.6
Dos semanas	33	12.1
Tres semanas	1	0.4
Un mes	2	0.7
Más de un mes	1	0.4
Total	272	100.0

15. ¿Cuánto tiempo tiene que viajar para poder visitar a su familia?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
De 0 a 3 horas	167	61.4
De 4 a 8 horas	56	20.6
De 9 a 12 horas	28	10.3
Más de 13 horas	20	7.4

Total	272	100.0
-------	-----	-------

16. ¿Cuánto le cuesta el viaje para poder visitar a su familia?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No Contestó	3	1.1
\$1 – \$1,000 pesos	214	78.7
\$1,001 - \$2,000 pesos	30	11.0
\$2,001 - \$3,000 pesos	12	4.4
Más de \$3,000 pesos	13	4.8
Total	272	100.0

17. ¿En qué trabajaba antes de trabajar aquí?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Era policía	19	7.0
Era militar	10	3.7
Era custodio en algún centro penitenciario estatal	6	2.2
Campesino, jornalero o agricultor	2	0.7
Comerciante	12	4.4
Chofer	8	2.9
Obrero en una fábrica	13	4.8
Trabajaba en la industria de la construcción	5	1.8
Empleado en alguna oficina de gobierno	17	6.3
Empleado en una empresa privada	132	48.5
Tenía un negocio propio o familiar	29	10.7
Ama de casa	9	3.3
Desempleada / Sin trabajo	4	1.5
Estudiante	6	2.2
Total	272	100.0

18. ¿Cómo se enteró de este trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
A través de familiares	40	14.7
A través de amigos	64	23.5
A través de alguna convocatoria	95	34.9
Solicitó ingresar por su cuenta	2	0.7
Feria del empleo	15	5.5
Bolsa de trabajo	9	3.3
Radio / Periódico	26	9.6
Internet	6	2.2
Volantes / Voceo comunitario / Folletos	9	3.3
Anuncios en el metro / Anuncios	6	2.2
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

19. ¿Cuál fue el motivo más importante que tuvo para tomar este empleo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
El salario	119	43.8
Tener un empleo estable	74	27.2
El gusto por el uniforme, el entrenamiento y/o las armas	35	12.9
Poder tener un puesto de mando, o de control sobre otras personas	2	0.7
Poder hacer una carrera e ir ascendiendo de puesto	13	4.8
Para hacer un bien a la nación	9	3.3
Porque algún familiar hacía este trabajo	2	0.7
No pudo encontrar otro trabajo	10	3.7
Por las prestaciones	7	2.6
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

20. ¿Si tuviera otra opción de trabajo, dejaría este trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Sí	145	53.3
No	124	45.6
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

21. Si no fuera éste, ¿qué otro trabajo le gustaría desempeñar?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	32	11.8
Policía	37	13.6
Militar	3	1.1
Custodio en algún centro penitenciario estatal	8	2.9
Campeño, jornalero o agricultor	1	0.4
Comerciante	12	4.4
Chofer	8	2.9
Obrero en una fábrica	1	0.4
En la industria de la construcción	3	1.1
Empleado en alguna oficina de gobierno	11	4.0
Empleado en una empresa privada	41	15.1
Un negocio propio o familiar	74	27.2
Volver al estudio	21	7.7
Ejercer la profesión	20	7.4
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

22. ¿Qué tan difícil considera que fue el proceso de contratación para ingresar a la institución?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy difícil	96	35.3
Algo difícil	78	28.7
Poco difícil	58	21.3
Nada difícil	40	14.7
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

23. ¿Antes de trabajar como custodio en los centros federales, había trabajado como custodio en algún centro estatal?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	21	7.7
No	251	92.3
Total	272	100.0

24. Al ingresar a esta institución ¿le impartieron algún curso de capacitación para poder desempeñar este trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	267	98.2
No	5	1.8
Total	272	100.0

25. En caso de que SÍ, ¿qué duración tuvo ese curso?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Unas horas	2	0.7
Una semana	4	1.5
Dos semanas	12	4.5
Tres semanas	4	1.5
Un mes	41	15.4
Dos meses	106	39.7
Más de dos meses	95	35.6
Total	267	100.0

26. ¿Considera que la capacitación que recibió le ha servido para poder desempeñar su trabajo de forma adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	184	68.9
No	83	31.1
Total	267	100.0

27. ¿Desde que ingresó, tiene el mismo puesto?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	175	64.3
No	97	35.7
Total	272	100.0

28. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose como custodio en éste u otros centros federales?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
De uno a 5 meses	11	4.0
De seis meses a un año	5	1.8
De uno a 2 años	29	10.7
Más de dos años a 4 años	56	20.6
Más de 4 años a 6 años	40	14.7
Más de 6 años a 8 años	22	8.1
Más de 8 a 10 años	25	9.2
Más de 10 años	84	30.9
Total	272	100.0

29. ¿Cuántas veces lo han trasladado de un centro federal a otro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Una vez	72	26.5
Dos veces	30	11.0
Tres veces	17	6.3
Cuatro veces	3	1.1
Cinco veces	2	0.7
Más de cinco veces	5	1.8
Nunca	143	52.6
Total	272	100.0

30. Normalmente ¿cada cuánto trasladan a los custodios de un centro a otro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	44	16.2
Menos de un mes	1	0.4

Cada 2 o 3 meses	6	2.2
Cada 4 o 5 meses	2	0.7
Cada 6 meses	6	2.2
Cada 7 u 11 meses	2	0.7
Cada año	9	3.3
Entre un año y medio y dos años	1	0.4
Entre dos y tres años	3	1.1
Más de 3 años	1	0.4
Irregularmente	185	68.0
Nunca	12	4.4
Total	272	100.0

31. ¿De cuántas horas es su jornada laboral?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
8 horas	1	0.4
12 horas	4	1.5
24 horas	29	10.7
48 horas	1	0.4
De 26 a 27 horas	31	11.4
28 horas	44	16.2
29 horas	6	2.2
30 horas	109	40.1
Más de 30 horas	47	17.3
Total	272	100.0

32. Durante la jornada laboral: ¿puede usted tomar algún descanso?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	204	75.0
No	67	24.6
Total	272	100.0

33. ¿Cuál es su salario mensual bruto?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
De \$6,000 a \$8,000 pesos	14	5.1
De \$8,001 a \$10,000 pesos	14	5.1
De \$10,001 a \$12,000 pesos	59	21.7
De \$12,001 a \$15,000 pesos	136	50.0
Más de \$15,000 pesos	45	16.5
Total	272	100.0

34. ¿Está usted inscrito en el IMSS o ISSSTE?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	272	100.0

35. ¿La institución le proporciona algún seguro de gastos médicos adicional a la seguridad social?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	256	94.1
No	15	5.5
Total	272	100.0

36. ¿La institución le proporciona algún seguro de vida?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
Sí	257	94.5
No	11	4.0
Total	272	100.0

37. ¿La institución le proporciona alguna beca para la educación de sus hijos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	17	6.3
Sí	3	1.1
No	252	92.6
Total	272	100.0

38. ¿Le gustaría ser ascendido en esta institución?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	237	87.1
No	35	12.9
Total	272	100.0

39. En caso de no: ¿por qué?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	2.9
Porqué el salario es casi igual o igual	5	14.3
Porqué son demasiadas responsabilidades	10	28.6
Porqué implica mayor riesgo a mi seguridad	4	11.4
Porqué me gusta lo que hago ahora	4	11.4
Movilidad a otros estados	4	11.4
Por retiro y edad avanzada	7	20.0
Total	35	100.0

40. ¿Qué posibilidades tiene de ascender a un puesto más alto en esta institución?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	10	3.7
Muchas	16	5.9
Algunas	44	16.2
Pocas	119	43.8
Ninguna	83	30.5
Total	272	100.0

41. ¿Cómo considera usted que es su relación con sus superiores?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy buena	11	4.0
Buena	198	72.8
Regular	56	20.6

Mala	3	1.1
Muy mala	4	1.5
Total	272	100.0

42. ¿Tiene usted personal a su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	52	19.1
No	220	80.9
Total	272	100.0

43. ¿Y cómo es su relación con las personas que tiene a su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	1.9
Muy buena	6	11.5
Buena	43	82.7
Regular	2	3.8
Total	52	100.0

44. ¿Y cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy buena	31	11.4
Buena	220	80.9
Regular	20	7.4
Mala	1	0.4
Total	272	100.0

45. ¿Duerme usted en una instalación perteneciente al Centro de Readaptación?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	58	21.3
No	214	78.7
Total	272	100.0

46. En caso de responder que sí, ¿cómo calificaría su habitación en términos de comodidad?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy cómoda	5	8.6
Bien	18	31.0
Regular	17	29.3
Mal	7	12.1
Muy incómoda	11	19.0
Total	58	100.0

47. ¿Cómo calificaría su habitación en términos de privacidad?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy bien	1	1.7
Bien	8	13.8
Regular	17	29.3
Mal	14	24.1
Muy mal	18	31.0
Total	58	100.0

48. ¿Su habitación es individual o compartida?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Individual	5	8.6
Compartida	53	91.4
Total	58	100.0

49.1. ¿Cómo calificaría la comida que recibe en el centro en términos de cantidad?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy buena	1	0.4
Buena	77	28.3
Regular	66	24.3
Mala	75	27.6
Muy mala	53	19.5
Total	272	100.0

49.2. ¿Cómo calificaría la comida que recibe en el centro en términos de calidad?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy buena	1	0.4
Buena	8	2.9
Regular	63	23.2
Mala	101	37.1
Muy mala	99	36.4
Total	272	100.0

50. ¿Le proporcionan agua potable?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	255	93.8
No	17	6.3
Total	272	100.0

51. ¿Considera que el agua que le proporcionan es suficiente?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	239	93.7
No	16	6.3
Total	255	100.0

52.1. ¿Desde que comenzó a trabajar como custodio, ha tenido gastritis/colitis?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	154	56.6
No	118	43.4
Total	272	100.0

52.2. ¿Desde que comenzó a trabajar como custodio, ha tenido hipertensión?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	42	15.4
No	230	84.6
Total	272	100.0

52.3. ¿Desde que comenzó a trabajar como custodio, ha tenido diabetes/azúcar alta?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	18	6.6
No	253	93.0
Total	272	100.0

52.4. ¿Desde que comenzó a trabajar como custodio, ha tenido tuberculosis?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
No	271	99.6
Total	272	100.0

52.5. ¿Desde que comenzó a trabajar como custodio, ha tenido infecciones respiratorias?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	112	41.2
No	160	58.8
Total	272	100.0

52.6. ¿Desde que comenzó a trabajar como custodio, ha tenido sarna u otros problemas de la piel?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	45	16.5
No	227	83.5
Total	272	100.0

52.7. ¿Desde que comenzó a trabajar como custodio, ha tenido ansiedad/ depresión/stress u otra de tipo psicológico?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	162	59.6
No	110	40.4
Total	272	100.0

53. ¿Alguna vez ha sido herido desempeñando este trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	28	10.3
No	244	89.7
Total	272	100.0

54. ¿Fue por alguna agresión?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	19	67.9
No	9	32.1
Total	28	100.0

55. ¿Ha sufrido algún accidente en el desempeño de este trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	86	31.6
No	186	68.4
Total	272	100.0

56. ¿Alguna vez ha recibido atención médica en alguno de los centros penitenciarios?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	144	52.9
No	128	47.1
Total	272	100.0

57. ¿Cómo califica la atención médica que recibió?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy buena	12	8.3
Buena	78	54.2
Regular	36	25.0
Mala	9	6.3
Muy mala	9	6.3
Total	144	100.0

58. ¿Y le proporcionaron los medicamentos que requería?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	94	65.3
No	50	34.7
Total	144	100.0

59. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy satisfecho	143	52.6
Algo satisfecho	91	33.5
Poco satisfecho	30	11.0
Nada satisfecho	8	2.9
Total	272	100.0

60.1. ¿Usted considera que este trabajo le aporta prestigio y/o reconocimiento social?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	5	1.8
Sí	98	36.0
No	169	62.1
Total	272	100.0

60.2. ¿Usted considera que este trabajo le aporta un buen sueldo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	176	64.7
No	95	34.9
Total	272	100.0

60.3. ¿Usted considera que este trabajo le aporta buenas prestaciones?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
Sí	211	77.6
No	57	21.0
Total	272	100.0

60.4. ¿Usted considera que este trabajo le aporta estabilidad laboral?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
Sí	194	71.3
No	74	27.2
Total	272	100.0

60.5. ¿Usted considera que este trabajo le aporta seguridad social y un buen futuro para usted y su familia?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	2	0.7
Sí	184	67.6
No	86	31.6
Total	272	100.0

61. ¿Qué tanto considera usted que su jefe y/o sus superiores escuchan y toman en cuenta su opinión?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Mucho	27	9.9
Algo	67	24.6
Regular	56	20.6
Poco	58	21.3
Nada	64	23.5
Total	272	100.0

62. ¿Considera usted que el estrés que genera este trabajo propicia que algunos de sus compañeros sientan la necesidad de consumir alcohol en sus horas de descanso?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	34	12.5
Sí	134	49.3
No	104	38.2
Total	272	100.0

63. Considera usted que el estrés que genera este trabajo ¿propicia que algunos de sus compañeros sientan la necesidad de consumir drogas en sus horas de descanso?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	35	12.9
Sí	15	5.5
No	222	81.6
Total	272	100.0

64.1. ¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina la incertidumbre?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	178	65.4
No	93	34.2
Total	272	100.0

64.2. ¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina la confianza?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	136	50.0
No	135	49.6
Total	272	100.0

64.3. ¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina el temor?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	186	68.4
No	86	31.6
Total	272	100.0

64.4. ¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina la apatía?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	165	60.7
No	106	39.0
Total	272	100.0

64.5. ¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina el enojo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	198	72.8
No	74	27.2
Total	272	100.0

64.6. ¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina la esperanza?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	155	57.0
No	116	42.6
Total	272	100.0

64.7. ¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina la desconfianza?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	214	78.7
No	58	21.3
Total	272	100.0

64.8. ¿Usted considera que en su ambiente de trabajo predomina la desilusión?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Sí	185	68.0
No	84	30.9
Total	272	100.0

65. ¿Qué tanto confía en sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Mucho	58	21.3
Algo	79	29.0
Regular	62	22.8
Poco	52	19.1
Nada	21	7.7
Total	272	100.0

66. ¿Qué tan honestos considera usted que son sus superiores?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	17	6.3
Mucho	45	16.5
Algo	75	27.6
Regular	63	23.2
Poco	37	13.6
Nada	35	12.9
Total	272	100.0

67. ¿Qué tan frecuentes son los conflictos entre custodios?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Muy frecuentes	8	2.9
Algo frecuentes	25	9.2
Poco frecuentes	104	38.2
Nada frecuentes	132	48.5
Total	272	100.0

68. Cuando usted tiene algún problema en su trabajo, ¿siente que puede contar con el apoyo de sus superiores?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	8	2.9
Sí	157	57.7
No	107	39.3

Total	272	100.0
-------	-----	-------

69. Cuando usted tiene algún problema en su trabajo, ¿siente que puede confiar en sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	9	3.3
Sí	194	71.3
No	69	25.4
Total	272	100.0

70. ¿Qué tan riesgoso considera que es su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Muy riesgoso	217	79.8
Algo riesgoso	49	18.0
Poco riesgoso	4	1.5
Nada riesgoso	1	0.4
Total	272	100.0

71.1. ¿Considera usted que el desempeño de su trabajo genera riesgos para su salud?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	218	80.1
No	54	19.9
Total	272	100.0

71.2. ¿Considera usted que el desempeño de su trabajo genera riesgos para su seguridad personal?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	240	88.2
No	32	11.8
Total	272	100.0

71.3. ¿Considera usted que el desempeño de su trabajo genera riesgos para la seguridad de su familia?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	200	73.5
No	71	26.1
Total	272	100.0

72. ¿Qué tan útiles considera que son los protocolos de seguridad que existen en este Centro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	2	0.7
Mucho	134	49.3
Algo	81	29.8
Poco	35	12.9
Nada	20	7.4
Total	272	100.0

73. ¿Considera que los protocolos de seguridad se aplican correctamente?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Sí	135	49.6
No	134	49.3
Total	272	100.0

74. ¿Alguna vez usted ha recibido o conoce a algún compañero que haya recibido alguna amenaza relacionada con su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	5	1.8
Sí	185	68.0
No	82	30.1
Total	272	100.0

75. En caso de que Sí: ¿La persona que lo amenazó era...?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.6
Un interno	169	91.4
Familiar de interno	9	4.9
Abogado de interno	1	0.5
Un superior	3	1.6
Total	185	100.0

76.1. Por favor, dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el personal de custodia de este centro:

¿Cuentan con el personal suficiente?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	1	0.4
No	271	99.6
Total	272	100.0

76.2. Por favor, dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el personal de custodia de este centro:

¿Cuentan con todo el equipo que requieren?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	50	18.4
No	221	81.3
Total	272	100.0

76.3. Por favor, dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el personal de custodia de este centro:

¿Cuentan con capacitación y entrenamiento suficientes?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	90	33.1
No	181	66.5
Total	272	100.0

76.4. Por favor, dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el personal de custodia de este centro: ¿Cuentan con protocolos de seguridad suficientes?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Sí	141	51.8
No	128	47.1
Total	272	100.0

76.5. Por favor, dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el personal de custodia de este centro: ¿Los apoyan en caso de tener algún conflicto legal?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	33	12.1
Sí	34	12.5
No	205	75.4
Total	272	100.0

76.6. Por favor, dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el personal de custodia de este centro: ¿Se sienten seguros y protegidos en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
Sí	109	40.1
No	159	58.5
Total	272	100.0

76.7. Por favor, dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el personal de custodia de este centro: ¿Se sienten seguros cuando salen del centro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	2	0.7
Sí	114	41.9
No	156	57.4
Total	272	100.0

76.8. Por favor, dígame si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas en relación con el personal de custodia de este centro: ¿Sienten que su familia está segura?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	5	1.8
Sí	155	57.0
No	112	41.2
Total	272	100.0

77. ¿Alguna vez le ha tocado enfrentar alguna situación de peligro grave durante el desempeño de este trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	99	36.4
No	172	63.2
Total	272	100.0

78. ¿Cuál considera usted que es la principal necesidad no cubierta de los custodios en este Centro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Contar con personal suficiente	201	73.9
Mejores horarios de trabajo	7	2.6
Atención médica	3	1.1
Mejorar salario	21	7.7
Seguridad fuera del centro	1	0.4
Capacitación y Entrenamiento	6	2.2
Uniformes	6	2.2
Equipamiento	2	0.7
Bonos / Incentivos	7	2.6
Apoyo de los jefes / Que los escuchen	7	2.6
Más autoridad	4	1.5
Más apoyo con el transporte	3	1.1
Respetar horarios de trabajo	4	1.5
Total	272	100.0

79. ¿En dónde pasa la mayor parte del tiempo durante su jornada laboral?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
En los módulos	166	61.0
En el área perimetral	11	4.0
En el área de acceso	24	8.8
En oficinas	15	5.5
Traslado de las Personas Privadas de su Libertad (PPL's)	7	2.6
Aduana Vehicular	2	0.7
Rotación de lugares	21	7.7
Diamantes	26	9.6
Total	272	100.0

80. ¿Cuántas horas al día permanece de pie?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
De 1 a 2 horas	7	2.6
De 3 a 6 horas	17	6.3
De 7 a 10 horas	23	8.5
De 11 a 15 horas	49	18.0
Más de 15 horas	176	64.7
Total	272	100.0

81. ¿Usted ha trabajado tanto en centros federales tradicionales como en centros de CPS (Contrato de Prestación de Servicios)?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Sí	80	29.4
No	192	70.6
Total	272	100.0

82. En caso de que sí, ¿en qué tipo de centro se ha sentido mejor?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	5	6.3
Centro Federal Tradicional	48	60.0
Contrato de Prestación de Servicios	27	33.8

Total	80	100.0
-------	----	-------

83. ¿Cuál es la principal razón por la que se sintió mejor en el centro tradicional?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	2.1
Un mejor trato por parte de los jefes	10	20.8
Mejores sueldos y/o prestaciones laborales	4	8.3
Más seguridad, protección para el personal	26	54.2
Por la cercanía con la familia	5	10.4
Normativas y Reglamentos	2	4.2
Total	48	100.0

84. ¿Cuál es la principal razón por la que se sintió mejor en el centro CPS?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Un mejor trato por parte de los jefes	1	3.7
Mejores sueldos y/o prestaciones laborales	1	3.7
Más seguridad, protección para el personal	11	40.7
Por las instalaciones / Infraestructura	14	51.9
Total	27	100.0

85. ¿Cada cuánto tiempo les proporcionan uniformes nuevos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	9	3.3
Cada seis meses	61	22.4
Cada año	40	14.7
Sólo al ingresar	10	3.7
Cada tres años o más	125	46.0
De 1.5 años a 2 años	25	9.2
No hay fechas	2	0.7
Total	272	100.0

86. ¿Usted paga por sus uniformes?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Sí	98	36.0
No	171	62.9
Total	272	100.0

87. ¿A quién cree usted que la institución trata mejor?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	38	14.0
Custodios	2	0.7
Técnicos y/o administrativos	68	25.0
Directivos	43	15.8
Internos	121	44.5
Total	272	100.0

88. ¿Cuántos internos tiene usted a su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	2	0.7
De 1 a 50 internos	23	8.5
De 51 a 100 internos	72	26.5
De 101 a 150 internos	50	18.4
De 151 a 200 internos	6	2.2
De 251 a 300 internos	4	1.5
Más de 300 internos	25	9.2
Ninguno	90	33.1
Total	272	100.0

89. ¿Considera usted que, en determinadas situaciones, el uso de la fuerza física es indispensable para controlar a los internos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Muy de acuerdo	119	43.8
Algo de acuerdo	69	25.4
Poco de acuerdo	32	11.8

Nada de acuerdo	49	18.0
Total	272	100.0

90. ¿Usted siente miedo al amonestar a algún interno dependiendo de quién sea esa persona?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	9	3.3
Sí	60	22.1
No	203	74.6
Total	272	100.0

91.1. Dígame si en este u otro centro federal en el que usted ha trabajado, los custodios han tenido la necesidad de utilizar lo siguiente para controlar a los internos: ¿cachetadas?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
Sí	23	8.5
No	245	90.1
Total	272	100.0

91.2. Dígame si en este u otro centro federal en el que usted ha trabajado, los custodios han tenido la necesidad de utilizar lo siguiente para controlar a los internos: ¿patadas?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Sí	23	8.5
No	246	90.4
Total	272	100.0

91.3. Dígame si en este u otro centro federal en el que usted ha trabajado, los custodios han tenido la necesidad de utilizar lo siguiente para controlar a los internos: ¿puñetazos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
Sí	20	7.4
No	248	91.2

Total	272	100.0
-------	-----	-------

91.4. Dígame si en este u otro centro federal en el que usted ha trabajado, los custodios han tenido la necesidad de utilizar lo siguiente para controlar a los internos: ¿sumergir en agua?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
No	268	98.5
Total	272	100.0

91.5. Dígame si en este u otro centro federal en el que usted ha trabajado, los custodios han tenido la necesidad de utilizar lo siguiente para controlar a los internos: ¿toques eléctricos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
Sí	14	5.1
No	254	93.4
Total	272	100.0

91.6. Dígame si en este u otro centro federal en el que usted ha trabajado, los custodios han tenido la necesidad de utilizar lo siguiente para controlar a los internos: ¿asfixia?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
Sí	2	0.7
No	266	97.8
Total	272	100.0

91.7. Dígame si en este u otro centro federal en el que usted ha trabajado, los custodios han tenido la necesidad de utilizar lo siguiente para controlar a los internos: ¿quemaduras?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	4	1.5
No	268	98.5
Total	272	100.0

92. En relación con el uso de amonestaciones verbales para contener o controlar a los internos, ¿usted diría que se utilizan frecuentemente o casi no se utilizan?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	3	1.1
Se utilizan frecuentemente	220	80.9
Casi no se utilizan	49	18.0
Total	272	100.0

93. Si un interno lo amenaza o le alza la voz, usted, generalmente:

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	14	5.1
Lo amonesta verbalmente	115	42.3
Le impide salir al patio	1	0.4
Lo golpea	1	0.4
Lo ignora	12	4.4
Lo manda a aislamiento	2	0.7
Lo castiga de otra manera	1	0.4
Levanta un reporte por escrito	126	46.3
Total	272	100.0

94. Si usted ve que un interno está siendo agredido por otro interno ¿Qué hace?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	7	2.6
Intenta defender al interno	18	6.6
Interviene sólo si se trata de una agresión grave	18	6.6
Le avisa a su superior	71	26.1
Amonesta verbalmente sólo a los agresores	61	22.4
Levanta reporte	13	4.8
Separarlos	71	26.1
Pedir apoyo	13	4.8
Total	272	100.0

95. ¿Qué tan importante considera que es para el bienestar de los internos recibir visitas?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	2	0.7
Muy importante	261	96.0
Poco importante	8	2.9
Nada importante	1	0.4
Total	272	100.0

96. El que los internos tengan pocas actividades, ¿dificulta o facilita su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
Dificulta	131	48.2
Facilita	108	39.7
Ni dificulta ni facilita	33	12.1
Total	272	100.0

97. ¿Qué considera usted que es más importante: el bienestar de los internos y del personal o la seguridad del centro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	8	2.9
Bienestar de los internos y del personal	76	27.9
Seguridad del centro	150	55.1
Ambas	38	14.0
Total	272	100.0

98. Al ingresar a este centro ¿le dieron por escrito los protocolos de actuación del Centro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No Contestó	4	1.5
Sí	156	57.4
No	112	41.2
Total	272	100.0

99. ¿Cuántos protocolos le dieron por escrito?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	73	46.8
1	13	8.3
2	11	7.1
3	7	4.5
4	10	6.4
5	4	2.6
Más de 6	38	24.4
Total	156	100.0

100. ¿Le explicaron cómo aplicar los protocolos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No Contestó	2	1.3
Sí	122	78.2
No	32	20.5
Total	156	100.0

101. ¿Podría decirme cuál es la medida disciplinaria que se aplica con mayor frecuencia

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	16	5.9
Amonestación verbal	147	54.0
Impedir la salida al patio	20	7.4
Enviar a aislamiento	17	6.3
Cancelar las visitas familiares	10	3.7
Quitarle actividades	10	3.7
Nada / Hacen lo que quieren	3	1.1
Reporte en el expediente / Notas informativas	44	16.2
Sancionarlos quitando TV	5	1.8
Total	272	100.0

102. ¿Cuál es el tiempo máximo que puede emplearse el aislamiento como medida disciplinaria?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	22	8.1
Entre un día y una semana	39	14.3
Entre una y dos semanas	56	20.6
Entre dos semanas y un mes	13	4.8
Entre uno y meses	8	2.9
Más de tres meses	10	3.7
No hay / Prohibido	120	44.1
Lo decide el comité técnico / Juez	4	1.5
Total	272	100.0

103. ¿Considera usted que en este centro se cumple esta regla?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	91	33.5
Sí	131	48.2
No	28	10.3
No se utiliza / Prohibido	22	8.1
Total	272	100.0

104. ¿A los internos se les da algún reglamento por escrito?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	6	2.2
Sí	260	95.6
No	6	2.2
Total	272	100.0

105. Regularmente, ¿con qué frecuencia hacen revisiones a las estancias de los internos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	6	2.2
Cada semana	52	19.1
Cada 15 días	15	5.5
Cada mes	27	9.9

Revisiones sorpresivas e irregulares	105	38.6
Todos los días	65	23.9
Cada 2 meses	2	0.7
Total	272	100.0

106. En su opinión, ¿los internos tienen suficientes actividades durante el día?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	224	82.4
No	47	17.3
Total	272	100.0

107. ¿Alguna vez ha sentido lástima por la vida que tienen aquí los internos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	6	2.2
Sí	51	18.8
No	215	79.0
Total	272	100.0

108. ¿Considera usted que la vida que lleva aquí como custodio es mejor, igual o peor que la de los internos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	13	4.8
Mejor	154	56.6
Igual	61	22.4
Peor	44	16.2
Total	272	100.0

109. En su opinión ¿la mayoría de los internos merecen estar en este Centro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	109	40.1
Sí	119	43.8

No	44	16.2
Total	272	100.0

110. De las siguientes opciones, ¿Cuál expresa mejor lo que usted opina:

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	11	4.0
Los internos reciben más de lo que se merecen	139	51.1
Los internos reciben menos de lo que se merecen	6	2.2
Los internos reciben lo que se merecen	116	42.6
Total	272	100.0

111. ¿Cuántas horas al día pueden salir al patio la mayoría de los internos?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	17	6.3
Menos de 1 hora	19	7.0
De 1 a 2 horas	190	69.9
Más de 3 horas	46	16.9
Total	272	100.0

112. Usted considera que las horas de encierro de los internos en las estancias, son...

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	14	5.1
Muchas	24	8.8
Pocas	40	14.7
Las adecuadas	194	71.3
Total	272	100.0

113. ¿Considera que los internos gozan de más derechos que usted?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	9	3.3
Sí	167	61.4

No	96	35.3
Total	272	100.0

114. Desde su punto de vista, ¿cuál es el principal problema de la vida de los internos en este centro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	16	5.9
Están aburridos	53	19.5
No ven a su familia	54	19.9
Están incomunicados	20	7.4
No tienen problemas	79	29.0
Les falta fuente de trabajo	10	3.7
Les faltan actividades / No hay atención del área técnica	10	3.7
Las peleas	3	1.1
Que están encerrados	17	6.3
Falta de personal médico	7	2.6
Sobrepoblación	3	1.1
Total	272	100.0

115. ¿Usted considera que todos los internos reciben el mismo trato en este centro?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	1	0.4
Sí	210	77.2
No	61	22.4
Total	272	100.0

116. ¿Usted cree que los internos, cuando salen de este centro, están...?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	49	18.0
En mejores condiciones para obtener un empleo	82	30.1
En peores condiciones que cuando ingresaron para obtener un empleo	55	20.2
Salen igual que como entraron	86	31.6
Total	272	100.0

117. En este centro ¿hay jueces de ejecución penal?

	Frecuencia	Porcentaje Válido
No sabe / No contestó	61	22.4
Sí	11	4.0
No	200	73.5
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>